



VARGA ZOLTÁN

Szinán építész dühösen dobbantott

**Hatalomról,
emberi kapcsolatokról**

ATHENAEUM

X 109563

Varga Zoltán

**Szinán építész dühösen
dobbantott**

Hatalomról, emberi kapcsolatokról

ATHENAEUM

SZTE Egyetemi Könyvtár



J000797190

© Varga Zoltán, 2009

A kötet megjelenését a Nemzeti Kulturális Alap támogatta

nka

Nemzeti Kulturális Alap

Kiadta az Athenaeum Kiadó, az 1795-ben alapított Magyar
Könyvkiadók és Könyvterjesztők Egyesülésének tagja.

Felelős kiadó az Athenaeum Kiadó ügyvezetője

1086 Budapest, Dankó u. 4-8.

Tel: 235-5020

E-mail: athenaeum@lira.hu

Honlap: www.athenaeum.hu



J. Hašek *Švejk* c. művéből Réz Ádám; W. Churchill *A második világ-
háború* c. művéből Betlen János; M. Waltari *Mikael Hakim* c. művéből
Schütz István; P. Boulle *Híd a Kwai folyón* c. művéből Rubin Péter
fordításában idézünk.

Felelős szerkesztő: Tracikievicz Zsófia

Műszaki vezető: Rácz Julianna

Nyomdai előkészítés: atlantis

Készült a Gyomai Kner Nyomda Zrt.-ben, 2010-ben

Felelős vezető: Fazekas Péter igazgató

ISBN 978-963-293-019-0

X 109563

Filmek kezdetén, könyvek előszavában
olvashatjuk néha: *A történet szereplői
kitalált személyek, a valóságban esetleg
előforduló hasonlóság a véletlen műve.*

Ilyesféle szöveg e sorok elé is kívánc-
zik: Az itt következőkben is szerepel-
nek történetek. E történetek szereplői
azonban valamennyien valóságos sze-
mélyek. Hozzájuk hasonló figurákkal
mindennap találkozunk. Ha nevek sze-
repelnek, többnyire még azok is igaziak.

Tartalom

Ki beszél?	9
Indulás	33
Terepismeret	39
A hatalom	42
A hatalmasok	54
A főnökök és az ismerkedés	71
A letapogatási folyamat és a beosztottak felderítő munkája	73
A visszajelentési zár	80
A vezetők	94
A „kiadott feladat”, a delegáció	100
A hétköznapi emberismeret	105
A „professzionális” emberismeret	114
A vizsga	130
Kultúra – cégekultúra	176
A szervezeti kultúra	186
Kisipar vagy nagyipar?	202

Ki beszél?

Szükséges bemutatkoznom. Hogy honnan is veszem a bátorságot a végtelenül bonyolult emberi jelenségről meglehetősen határozott kijelentéseket tenni?

Az „emberi jelenség” kifejezést használtam.

Erről a bonyolult, tökéletesen soha ki nem ismerhető jelenségről, a személyiségről és a személyiség különböző helyzetekben megfigyelhető „működéséről” lesz szó.

A „tökéletesen soha ki nem ismerhető” itt azt jelenti, hogy egy embert, egy személyt valóban soha nem lehet tökéletesen „kiismerni”. A „legegyszerűbbet” se, mert az ilyen ember egyszerűségében sokszor még nehezebben megismerhető, mint a „bonyolult”. Sokat tudhatunk az emberről, de teljességgel meg nem ismerhetjük soha. Annál is fontosabb tisztában lennünk, mert napjainkban megdöbbentő mennyiségű üzleti vállalkozás foglalkozik ezzel a bonyolult jelenséggel.

Számomra megfejtethetlen rejtély, honnan ered az a tudás, az a felhatalmazás, az az illetékesség, amelynek alapján azok a merített papíron, grafikonoktól, ábráktól hemzsegő, színes oszlopokon megjelenített beszámolók készülnek. Általánosan megfigyelhető: minden esetben vérfagyasztó összegekért.

„Manréza” vezetőképzés, csapatépítő „tréning”, irgalmatlan kérdőívek. Korábban soha nem hallott angol, latin szakkifejezések. (Egyik nagy cégnél például a költözést „relokációnak” nevezik.)

Ezekről az utóbbi időben érthetetlen, vagy inkább nagyon is érthető okokból „háerres”-nek nevezett tevékenységekről, mint a vezetői továbbképzési tréningről, az ugyancsak rohamszerűen divatba jött „kócsing”-ről, és különösen a felvételi interjúkra előkészítő „foglalkozások”-ról a későbbiekben még részletesebben kívánok beszélni.



Számos ilyen vállalkozás létezik. Vannak, akikről a klinikai lélektanban járatos szakember néhány perces beszélgetés után azonnal látja, hogy bánatos, távoli, lila sejtelve sincs arról az „anyagról”, az emberi jelenségről, amivel foglalkozik és amiből él. Van, aki kételyek nélkül hiszi, hogy az általa használt – többnyire „Amerikában évtizedek óta sikerrel alkalmazott” – eszköz a kulcs az emberi jelenség végtelenül bonyolult rejtvényének megfejtéséhez. A hit – mint a hitek általában – megdönthetetlen. Találkozhattam tekintélyes cégek alkalmazottaival, akik bármilyen szervezet bármilyen, személyzetre vonatkozó kérdésének vizsgálatára vállalkoznak, és akiket a személyes érvényesülésen és az anyagiakon kívül az ügy kapcsán semmi egyéb nem érdekel.

E cégek, amelyek személyzeti problémákon kívül elsősorban szervezeti, munkaszervezési tanácsadással segítettek megrendelőiket, néha erősen elgondolkodtattak.

Két nagy cég egyesítésénél a nemzetközi tekintélynek örvendő méregdrága tanácsadó céget a szervezet egyszerűsítésére és gördülékenyebb munkarend kidolgozására kérték fel.

Nyilvánvaló volt, sőt, az új vezetés nem is titkolta, hogy jelentős mértékű létszámcsökkentés is együtt jár az egyesüléssel. Az országos hálózattal rendelkező cég munkatársai tehát okkal kezdtek rettegni.

Az egyik kis vidéki lerakat hat munkatársa nemigen tartott munkahelye elvesztésétől, hiszen feladatukat hatan se tudták a rendes munkaidőben robotként dolgozva, túlóra nélkül ellátni. Mindennapos volt náluk rátenni egy-két lapátnyi ingyen órát, és hazavinni a feladatokat. Mint az egyik munkatárs elmondta: „A füleimen telefonnal tárgyalok a türelmetlen ügyféllel, egyik kollégánknak beteg, a másiknak a közjegyzőhöz kellett utazni ügyfelével, ráadásul már vagy egy órája pisilnem kellene. Fél óra múlva lejár a munkaidő, ha minden jól megy, nyolc-kilencfelé hazaérek. Lassan már be kell mutatkoznom a kisfiamnak, annyit vagyok távol”. A szakértő világceg e munkahely két dolgozóját ítélte feleslegesnek.

A cég a vidéki lerakatot az egyesülés után se kívánta felszámolni, szükség volt rá. Különösebb speciális szakismeret nélkül is könnyen belátható, hogy a létszámhiánnyal küzdő egység személyzetét csökkenteni teljesen célszerűtlen és kártékony lépés. Amikor az elbocsátási javaslat oka felől érdeklődtem, azt a választ kaptam, hogy professzionális átszervezésnél nem lehetnek tekintettel egyéni érdekekre.

Teljesen nyilvánvaló volt, hogy az „átvilágítás” és az átszervezési javaslatok készítői – tudomásul véve a megrendelők létszámcsökkentési igényét – a helyzet ismerete és kellő mérlegelés nélkül, az ügygel felszínesen foglalkozva, egyszerűen csak a létszámcsökkentés szempontjait vették figyelembe. Hol volt itt szó „egyéni érdekekről”? Kit érdekeltek egyáltalán azok az egyéni érdekek?!

Mint ahogy hazánkban a „defenzív” orvoslás lassanként megszüntette az olyan orvost, aki a *sine morbo*, „kutya baja, kedves uram, asszonyom” diagnózist vállalni merné, az ilyen vállalkozóktól sem hallottam ilyesmit: „Uram, asszonyom, erre a kérdésre megbízható, hiteles választ nem tudunk, és nem is lehet adni.”

Egy igen nagy szervezet vezetője a következő kérdésre kívánt „szakszerű” választ kapni tőlem: „Hogyan lehetne elbocsátani a szervezetből hatszáz (!) embert anélkül, hogy feszültség támadna az alkalmazottak között.” Az első számú vezető ezt a kérdést teljes komolysággal tette fel. A feltett kérdés jellemzi a kereslet irreálisát. Ha a módszer nyugati, pláne amerikai, akkor csak jó lehet. Mindenre van ott megoldás.

271

A kétszintű bankrendszer kialakulásának kezdeti, kalandos időszakában módom volt figyelemmel kísérni, hogyan is indult ez a piac. Egy külföldi cég kapta a megbízást, mérné fel a banknak becézett közhivatal állapotát, és tegyen javaslatot az átszervezésére. A történet nehezen hihető, de igaz.

A nagy létszámú munkacapat személyi ügyekkel foglalkozó alcsoportja többek között arról is tájékozódni kívánt, milyen a vezetők és a beosztottak viszonya. Módfellett rafinált pszichológiai eljárást alkalmaztak a cél elérésének érdekében. Leültek a beosztottal „mélyinterjú” készíteni, és feltették a kérdést: mi a véleménye a főnökéről, milyen vezetőnek tartja, hogyan ítéli meg szakmai felkészültségét, emberi magatartását? Hogy a vélemények össze ne keveredjenek, az interjú előtt megkérdezték és írásban rögzítették az interjúalany személyi adatait.

Amikor megérdeklődtem a „vizsgálat”-vezetőtől, milyen választ vár a vezér titkárnőjétől erre a kérdésre: „Mi a véleménye a főnökéről”, nem értette a kérdést. Felvettem a gondolatot: nem lehetséges, hogy a titkárnő, tartván véleménye következményeitől, esetleg őszintétlen választ ad? Kérdésemre kicsit kioktató melléklöngéjű választ kaptam: „Nálunk (Nagy-Britannia) ez a „vizsgálati módszer” jól használható”. Hogy miért? „Ha meg akarom tudni két emberről, milyen viszonyban állnak egymással, nem a legilletékesebbhez – hozzájuk – kell fordulnom?” (Ezek után el tudom képzelni, hogy a „mély”-interjúról a készítője talán azt gondolta, hogy az egy olyan interjú, amiben a készítőnek nem ér le a lába.)

Hazánk egy másik, kulcsfontosságú és hatalmas szervezetének személyi ügyekkel foglalkozó munkatársaként bámulattal szemléltem azt az elegáns, nagyvilági tempót, amivel az egyik nemzetközi – azóta összeomlott – cégóriás ifjú tagjai ellepték az intézményt. Keményen dolgoztak egy olyan kérdés megválaszolásán, amelyet feltenni teljesen felesleges volt, és amely kérdésre a szervezet bármelyik értelmes munkatársa csípőből kielégítő, hiteles választ adhatott volna. Ki sem merem mondani a munkára kifizetett honorárium összegét, és a jelentés oldalszámát. A „témáról” a munkacsoport vezetője imponálóan kerek, frappáns előadást is tartott az intézmény vezetőinek. (A hallgatóság minden tagja tudta: teljesen haszontalanul vesztegetik az idejüket.)

Az előadás után félrevontam a kényes ízléssel kiválasztott nyakkendőjű, fess fiatalembert, és tapintatosan megkérdeztem, milyen érzés egy ilyen hülyeségbe ekkora energiát fektetni. A fiatalember olyan mosollyal felelt, amit nem lehet feledni. Néhány udvarias mondatú választ bármelyik – nyugati – kormányfővívő megirigyelhette volna.

Ugyancsak megvilágosodáshoz segített egy, a Hiltonban elköltött díszebéd. A nagy szervezet korszerű átalakításának előkészítésére szintén egy nemzetközi cég munkáját vették igénybe. Kis híján húsz munkatárs dolgozott a feladaton. Koszt, kvártély, nyugati bér. A cégnél folytatott munka azokat az okokat kívánta felderíteni, amelyek a cég szerénynek mondható eredményességét okozták. Az egyik perdöntő jelentőségű okot a cég valamennyi fontos és kevésbé fontos alkalmazottja jól tudta. Ez az ok, a vezető teljes alkalmatlansága volt.

A feladat sikeres befejezését ünnepelte megbízó és megbízott. A világ cég azzal kívánta kifejezni a nagy volumenű munka megbecsülését, hogy gesztusként ideküldte európai vezetőjét. Mellette ült, és a következő kérdést tettem fel a jóízűen falatozó úrnak:

– Mondja uram, mit tesznek abban a helyzetben, ha egy cégnél folyó, hasonló jellegű vizsgálatuk egyik fontos végeredménye az, hogy maga a megrendelő teljesen alkalmatlan a cég vezetésére?”

A válasz kimerítő és alapos volt:

– Ez a zöldborsmártás valóban kitűnő. Kiváló a konyha.

Makacs ember lévén még kétszer feltettem a kérdést. Harmadszorra kaptam meg a választ:

– Vajon ki fűrészezi az ágot, amelyen ül? – mondta mosolyogva.

Bevallom, erre a megoldásra magam is gondoltam.

*

Elkalandoztam. Tehát, hogy ki beszél?

Körülbelül négy, meglehetősen kemény évtizedet húztam le egyetemi gyerekpszichoterápiás ambulancián. A kicsi gyerekek-

kel sose tudtam mit kezdeni. Legtöbbjük, ha rám nézett, riadtan az anyjába kapaszkodott és bőgni kezdett. Így hát, öreg gyerekekkel és fiatal felnőttekkel foglalkoztam mindvégig. Velük meg különösen könnyen értettünk szót, könnyen ment a munka.

Tanulóeim idején a pszichológia még a dolgozó nép mákonya volt, hiszen, lélek nem lévén, hogyan lehetne „lélek-tan”? Élt még a szakma néhány igazi nagy öregje, nagy nehezen hozzájuk kerülhetett tanítványként, akit a lélektan érdekelt. Így igen sokat lehetett tanulni – „illegálisan”. Tőlük szereztem első tájékozódásomat a lélektan területén. Az átkosban – mi, akik átértük a „létező szocializmus” kalandos-unalmas és blőd gyötrelmeit, többnyire így becézzük ifjúságunk idejét – a rendőrség Gyermekvédelmi Osztályán „társadalmi munkában”, titokban lehetett pszichológuskodni.

Ezután fiatalkorú bűnözők előzetes letartóztatási intézetében nevelősködtem, majd az ország javítóintézeteiben folytattam kutatást több évig. A Fiatalkorúak Országos Börtönében, majd az ország más börtöneiben ugyancsak több évig kutakodtam a kriminálpszichológia területén. Szélhámosokkal, gyilkosokkal, rablókkal, tolvajokkal foglalkoztam.

Nem kis büszkeséggel írom le: teljesen hatástalan és a szedőn kívül más által aligha olvasott – még a feleségem se olvasta el –, bár igen progresszív tanulmányomért, amit a fiatalkorú büntetés-végrehajtásról írtam, akadémiai jutalmat kaptam.

1964-től a rendszerváltásig egyetemi tudományos munkatársként fiatalkorúak pszichoterápiájával voltam elfoglalva.

Több mint húsz évig voltam bírósági szakértő gyerekelhelyezési perekben, sőt az Országos Szakvizsgabizottság tagjaként és a tudományág szakfolyóiratának olvasószerkesztőjeként is működtem. Szakpszichológusi diplomám is van. (Ez olyasmi, mint orvoséknál a szakorvosi.) Csak pszichológusi diplomám nincs, mert amikor én elkezdtem pszichológuskodni, ilyen képzés még nem folyt. Beülhettem volna az iskolapadba –

az egyetemre –, hogy elvégezzem azt a szakot, amit egy másik egyetemen tanítottam, de mert a sajátos minősítési rendszer következtében megtehettem, ezt az áldozatot nem vállaltam. Az vesse rám az első követ, aki vállalta. Mindezek tetejébe – képzésemet megkoronázandó – kitűnő minősítéssel végeztem el a „Foxi Maxi Egyetem”-et.

Attól tartok, az ország lakosainak egyre nagyobb része már nem tudja, milyen „egyetem” a Foxi Maxi. Nos, ez az egyetem az értelmiség elmélyülését szolgálta a marxizmus-leninizmus progresszív eszmerendszerében. A Foxi Maxi név azért ragadt rá, hogy mindenki érzékelje, az értelmiség ezt a képzési formát még akkor is lenézi, ha 21 nap tanulmányi szabadság jár érte.

Tudományos főmunkatársként hagytam ott az egyetemet, és ezt csak azért valloam be, hogy akik adnak a címekre, láthassák: az egyetemen nem beteghordóként tevékenykedtem.

A pszichológiai tudományok kandidátusa is vagyok, valamint a régi tudományos minősítő rendszer kedvezményeként bölcsészdoktor is.

A tudományos élet terén kevés nevetségesebb marhasággal találkozhattunk, mint a szovjet minősítési rendszer. Legalábbis ahogyan ez a rendszer nálunk működött. (Milyen üdítő ezt leírni!) Disszertációm megvédése után az *ös-168 Órában* – még Ipper Pál vagy talán már Mester Ákos volt a főnök – műsort készítettek velem, aminek én a következő címet adtam: *Találkoztam buta kandidátusokkal is*. Igazi felzúdulás támadt ebből. Három *168 Óra* is foglalkozott e káromlással. Az ismerős kandidátusok meggyűlöltek. Egyikük így sziszegett rám: „Megörültél? A saját fészekbe piszkítasz?” Ha a harmadik adásban – nem kis meglepetésemre – nem véd meg egyetemem egyik nagy tekintélyű professzora, talán meg is ütöm a bokám. Nem ismertük egymást, de felteszem, ő is találkozhatott buta kandidátussal.

A kandidátusi disszertáció a szabályok szerint „új tudományos eredményt” kellett felmutasson. A kényszerűségből kiizzadt „disz-

szertációk” tömege néha még értelmes gondolatot is keveset tartalmazott. Kandidálni annyit tesz, mint törekedni, pályázni valamire. Aki tehát letette a kandidátusi vizsgát, arra törekszik, hogy később, sok munkával, az akadémiai doktori fokozatot is elérhesse, „hivatalosan” is tudóssá váljék. Mit gondoljunk akkor azokról az élemedett tanszékvezetőkről, akik klinikájuk, tanszékük hatalmas aranybetűs tábláin, névjegyeiken, pecsétjükön és levélpapírjaikon pirulás nélkül maguk vallották be: még nem vagyok tudós, de pályázom a méltóságra. És ezzel a szándékkal is mentek nyugdíjba. Majd valamelyik sírkertbe.

Egyébként, amikor én megkockáztattam azt a szentségtörő kijelentést, hogy buta kandidátust is láttam már, ezzel egyáltalán nem azt akartam mondani, hogy a kandidátusi cím úgy általában dehonesztáló. Csinálhattunk volna olyan műsort is, hogy nagyon sok, nagyon okos kandidátussal találkoztam.

*

Pályám a Gyógypedagógiai Főiskola utáni két évben egy isten háta mögötti gyógypedagógiai iskolában indult. Itt növénydekeimtől megtanultam, mit jelent a nyomor, az elesettség. A peremváros kisegítő iskolájában ugyanis kevés értelmi fogyatékos lehetett találni. A társadalom legalsó rétegének gyerekeit passzírozták ide, megkímélendő tőlük a „rendes” gyerekeket. Az uradalom volt bikaistállójából átalakított osztályomban huszonkét „tanulóm” között egy-két enyhe fogyatékos találtam, a többiek eleven eszű kis gazemberek voltak.

Fordulatót jelentett számomra, amikor a sors összehozott dr. György Júliával, a gyerekek védangyalával. Ha egy gyerek ügyben kellett valamit tenni, nem ismert leküzdhetetlen akadályt. Az ő gyermekvédelmi, kriminálpszichológiai kutatómunkája famulusaként kerültem kapcsolatba a javítóintézetek lakóival, a Szőlő utcai Átmeneti Intézettel, és a Fiatalok Országos Börtönének elítéltjeivel, majd – velük már a saját érdeklődésem hozott

össze – a felnőtt elítéltekkel. A Szőlő utcában több mint egy évig nevelősködtem is.

A Szőlő utca valójában a fiatalkorúak előzetes letartóztatási intézménye volt. Olyasmi, mint a felnőtteknek a Markó. Itt láthatam, mivé válik egy gyerek, ha magára marad, és a társadalom periferiájára szorul.

György Júlia nekünk fiataloknak egyáltalán nem volt *doktor György Júlia, főorvos asszony* hanem Júlia néni. Az ő ambulanciáján – a Trefort utcai SZTK szakrendelőben –, mellette kezdtem megismerkedni a gyermek-pszichoterápiás munkával. Ő tette lehetővé, hogy fiatalkorú bűnözőkkel kapcsolatba kerüljek, és velük foglalkozhassak.

Azt mondtam az előbb, hogy György Júlia leküzdhetetlen akadályt nem ismerő ember volt, ha gyerekről vagy fiatal emberről volt szó, aki bajban van. Ezt a tulajdonságát egy közös történetünkkel hitelesen tudom szemléltetni.

Júlia néninek kiváló összeköttetései voltak egy olyan korban, amikor az összeköttetés volt az egyetlen eszköz, amivel nehéz ügyekben célt lehetett elérni. Így tudott például magának és egy-két munkatársának börtönbelépőt szerezni. Abban az időben ez valóságos csoda volt.

Nem tudom, ma milyenek a börtönök belülről, de azt állíthatom, hogy azokban az időkben – az ötvenes, hatvanas években – vasfegyelmű, irgalmatlan intézmények voltak. Ellentétben az akkori közhiedelemmel, az elítéltekhez egy ujjal se nyúltak az őrzők. Nem volt rá szükség. Köztörvényes elítéltekről beszélek, politikaiakkal sose találkozhattam.

(Nem mondtam igazat! A Kozmában tartották fogva a fiatalkorú politikaiakat is. Így az iroda figyelmenlensége következtében összefuthattam egy jó módú család fiával, aki két társával valahol Pest környékén vörös festékekkel leöntött egy Lenin szobrot.

Létezik egy pszichológiai teszt, a fateszt, ennek elvégzését Júlia néni minden vizsgálatnál elvárta. A fiú abszolút zárt, rendkívül

értelmes fickó volt, akinek a szeméből leplezhetetlenül villogott az irántam, a bolsevista verőlegény iránt érzett gyűlölet és megvetés. A gyereket semmivel nem lehetett szóra bírni. Minden cselekedetem és szavaim lepereregtek róla. Szinte kizárólag csak „igenis, tisztelettel”-t és „nem, tisztelettel”-t volt hajlandó kiejteni a száján.

A fateszt – mely pár perces munkát igényel – abból áll, hogy a vizsgált személlyel rajzoltatunk egy fát. Olyat, amilyet akar.

Bámultam a fiút. A fával – heti egy-két találkozásunk volt –, több mint egy évig vacakolt. Mintegy fél óráig hagytam, hogy elmondhatatlan gonddal rajzolja az ereket egy-egy levélbe. Közben lehetett hallgatni. Roppant kíváncsi voltam, meddig bírja. Én egy évig bírtam. Ő valószínűleg szabadulásig rajzolta volna a fát. Kemény, tiszteletre méltó ellenálló volt.)

Olyan szigorú és veszedelmes következményekkel jártak a fegyelminek ítélt vétségek, hogy elegendő volt a smasszer csendes szava, s a meglazult rend rémülten állt helyre, mert évekkel tovább várhatta a szabadulást a fegyelem megsértője, elveszítve a kedvezményes szabadulás lehetőségét. Nem is nagyon lazult a fegyelem.

Nos, hogy egyik szavamat a másikba ne öltsem, Júlia néni egy fiatal elítélthez vitt magával a Markóba, hogy ott bizonyos tesztvizsgálatokat végezzek egy pártfogoltján.

Aki nem járt még ott, annak elmondom, hogy ez a Markó nem egy vidám hely. Módfelett szigorú rend uralta. Akkori parancsnoka egy legendásan kemény férfiú volt, aki nem ismert tréfát a szabályzat és fegyelem terén. Nem tudom, most milyen világ járja arrafelé, de arra emlékszem, hogy akkor még belépővel is nehéz volt bejutni. Mint a Sing-Singről szóló filmekben: számos vasrácsos ajtót nyitottak előttünk, és csuktak mögöttünk, újra és újra gondosan és teljesen feleslegesen elolvastva belépőnk minden sorát.

Júlia néni csengetett a zord Markó megfelelő bejáratánál. Nyílt a kisablak, kiszólt a zord foglári sorsot vállaló férfiú komor hangja:

– Tessék!

Mire Júlia néni:

– Nyissa ki az ajtót fiam (!), nem fogok magával egy lyukon keresztül társalogni!

Hát erre felpattant az ajtó! Júlia néni – hogy csak úgy kapásból idézzek *A readingi fegyház balladájából* – az ajkán kemény lakatot és arcán álarcot nem viselő zord foglárt, egy őrnagyot (!), erélyes mozdulattal igyekezett eltávolítani az útból. Az őrnagy kigúvadt szemmel meredt a támadóra. Valósággal elbődült:

– Hova?! Hova?! Hogy képzei ezt! Nem a Nagycsarnokban vagyunk! Tessék kint maradni!

Júlia néni ettől a tiszteletlenségtől érthetően méregbe gurult.

– Hogy beszél maga velem édes fiam? Mit képzél maga?! Engedélyem van, engedjen az utamra. Nem fogok itt magával vitatkozni!

Az őr – korának gyermeke – észbe kapott. Ez az öreglány biztos, hogy *valaki*, ha így mer beszélni egy valódi B. V. őrnaggyal, a Markó Cerberusával; nehogy már megüsse a bokáját. Fojtott indulattal, de lecsendesedve mondta:

– Kérem, akkor legyen szíves a belépőt – és tartotta a kezét.

Hiába tartotta, mert Júlia néni otthon felejtette a belépőjét. Istenem! Szórakozott volt.

– Ne haragudjon elvtársnő – vidult fel az őr –, belépő nélkül nem engedhetem be.

Júlia néninek elege lett az emberi butaságból és értetlenségből.

– Ne tartson fel fiam, mondtam, nincs nekem időm magával itt feleselgetni.

Az őr most már biztos volt benné, hogy az idős hölgy *valaki*, de hogy belépő nélkül senki nem léphet be az ország egyik leg-szigorúbban őrzött intézményébe, azt Júlia néni nem volt képes belátni. Utálta a bürokráciát. Igen szigorúan szólt rá az okvetetlenkedő, és egyre jobban kétségbeeső őrré:

– Hívja fel nekem, legyen szíves a parancsnok urat.

Ráadásul még urat is mondott, ami, gondolom, az őrnagy elvtárs füleinek a börtönparancsnok esetében valóságos blaszfémának számított.

Az őrnagy most már valóban megijedt. Magyarázni próbálta, hogy az nem úgy van, hogy ő csak mint a szomszédasszony rácsörög az ezredes elvtársra, és hogy ő nem hívja. Mire Júlia néni:

– Adj ide azt a telefont fiam, és tárcsázza a számot!

Az őrnagy erre így: ő nem tárcsázza. Mire Júlia néni: akkor mondja a számot. Azt az őrnagy most már nem merde elhallgatni. Júlia néni ingerülten tárcsázta a megadott számot.

Ekkor érdekes beszélgetés indult meg a Markó parancsnoka, és a parolin lévő csillagokkal szemben abszolút közömbös Júlia néni között. Júlia néni egyre vörösebb arccal érvelt, majd a tárgyalás hirtelen megszakadt. Kérdeztem, mi történt.

– Azt mondja, ez a lehetetlen alak, hogy idejön – így Júlia néni.

És csakugyan, a lehetetlen alak hamarosan meg is érkezett. Júlia néni kívülről mindenki észrevette volna, hogy a pasas erjedésnek indult állapotban van. Valósággal fujtatott. Júlia néni azonban mindösszesen ennyit mondott:

– Na! Így lesz a legegyszerűbb. Szóljon kérem ennek a fiatalembernek, hogy engedjen be, és már indulhatunk is. Majd maga vezet.

Az ezredes elvtárs olyan pillantást vetett a tiszteletre méltó idős hölgyre, amitől egyszerűbb szerkezetű lélek légneművé változik. Júlia néni azonban nem foglalkozott az ezredes elvtárs pillantásával. Ezredes elvtárs néhány, agyvérzés veszélyével járó, fojtott dühtől izzó mondattal igyekezett kivédeni az intézmény elleni támadást. Sikertelenül. Júlia néninek végül elege lett. Kimondott egy nevet – amit én természetesen nem akarok említeni –, Aczél elvtárs nevét, akihez majd panasszal fordul az „okvetetlenkedések miatt”.

Ezredes elvtárs ettől a névtől azonnal megpuhult. Így vált lehetségessé a lehetetlen, engedély nélkül bejutni a Markóba.

Én nem hagytam otthon a belépőmet.

A szabályok bigott híveként ismert ezredes elvtárs annyira kibillent a lelki egyensúlyából, hogy amikor a belső vasajtónál az őrnagy papírokat kérte Júlia nénitől, ordítani kezdett, és a rémült smasszer remegő kezekkel nyitotta ki előttünk a vasrácsos ajtót.

A fiatalok és a felnőttek börtöneiben felfedeztem a módját, hogyan lehet megnyerni a kezdetben elzárkózó, gyanakvó, gyűlölködő emberek feltétlen bizalmát. (A „módszer” személyhez kötött, nem tanítható.)

Ez a bizalom néha olyan eleven kapcsolattá alakult, hogy szegény anyámnak komoly megpróbáltatást jelentett, amikor hébe-hóba ismeretlen fiatal emberek kerestek odahaza, és távozásukkor megkérdezte: „Hát ez meg kicsoda?”. Válaszomra, hogy ez a derék fiatalember piszkavassal agyonverte a nagymamáját, és most tíz letöltött év után kedvezménytel szabadulva látogatott meg, anyám elsápadt.

Azt mondtam, a „módszer” személyre szabott, nem tanulható, de talán nem lesz egészen haszontalan, ha megpróbálom valamit leírni, mit is sikerült kényszerűen kitalálni. Mostani munkámban átdolgozott formában szerepet kapott ez a „felfedezés”.

A Kozma utcái börtönben tett teljesen eredménytelen fáradozásom, hogy a bizalmatlanság vasbetonfalát áttörjem, elvette a kedvem az egésztől. Az akkori szabályzat szerint az elítélteknek minden kérdésre adott válaszukat a „tisztelettel” szóval kellett befejezniük. Például: „Hány éves vagy?”, „Tizenhét, tisztelettel!” És így tovább. Ha azt mondtam, hagyd a fenébe ezt a tisztelettel-t, így válaszoltak: „Igenis, tisztelettel!” Sőt! Az elvtársi világban az elítéltek rendfokozatuk után tett „uram”-mal kellett örvényeket megszólítani. Érthető: végül is egy bűnöző nem lehetett elvtárs.

Néhány heti eredménytelen kísérletezés után mondom Júlia néninek:

– Nincs ennek értelme főorvos asszony – ha nem parírozunk, ez a megszólítás jobb volt a Júlia néninél –, egy rohadt szót nem lehet ezekből kihúzni. Hogy is lehetne.

– Ilyen nincs – válaszolta Júlia néni –, majd meglátja, össze fog velük melegedni.

Nem ment a melegedés. Végleg eluntam a dolgot. Persze semmiképpen nem akarva összeütközésbe kerülni, Júlia nénivel hetente kétszer továbbra is kijártam a Kozma utcába. Csak nagyon untam. Egy-egy értelmes gyerekekkel többször is kitartóan próbálkoztam, hátha sikerül emberi szót váltanom velük. Hiába.

Máig előttem van a jelenet, amikor az áttörés – véletlenül – bekövetkezett.

Akkor már hetek óta egy fiatalembert nyaggattam. A jó eszű fickó hülyének tette magát. Engem – akiről azt gondolta, valami főmasszer lehetek, mert civilben csak a fontosabb emberek fordultak meg a börtönökben – lenézett és megvetett. Hívtam ugyan újra és újra, de már előre untam az „igenis, tisztelettel”-eket. Jött a fiú, ő is nagyon unt engem, különösen, mióta rájött, hogy nem fogom megkínálni cigarettával, és nem hozok neki sonkás zsömlét.

Ebéd után voltunk, jobb nem jutott eszembe, megkérdeztem:

– Mi volt ebédre?

– Mákostészta, tisztelettel! – felelte előírásosan.

– Szeretted a mákos tésztát?

– Szeretem, tisztelettel!

Igazában nem tudom miért tettem fel a következő kérdést, valószínűleg unalmamban:

– Ő is szeret téged? – érdeklődtem.

Egy pillanatra elakadt a gépezet a fiúban. Azonnal felfigyeltem. Később elmondta – nagyon jóba lettünk –, első gondolata az volt, hogy elment az eszem. Néhány másodpercig nem tudta mit tegyen. Azt válaszolni, hogy igenis, tisztelettel, nagyon idét-

lenül, és úgy érezte pimaszul hangzana. A második gondolata az volt, éppen hogy pimaszkodást akarok kierőszakolni belőle, hogy aztán rázuhanjak valami büntetéssel. Azután arra tett, hogy valami körmönfont pszichológiai fogás bevezetője ez a kérdés, amiből neki semmi jó nem jöhet ki. Végül az a nagyon valószínűtlen gondolat futott át a fején, hogy talán viccelek.

A fiú nagyon unta magát, kalandosnak és kockázatosnak vélt vállalkozásba fogott. Úgy döntött, hogy viccnek fogja fel a kérdésem, és ő is viccelni kezd. Adott körülmények között vakmerő vállalkozás volt ez. Ezt merészelte kicsit akadozva válaszolni:

– Nem kérdeztem, tisztelettel!

– Téged nem érdekel, mit érez irántad az, akit te szeretsz? – kérdeztem. A fiú merészen vette a lapot:

– Leányos szemérmem visszatartott, tisztelettel, hogy rárontsak egy ilyen bizalmaskodó kérdéssel... tisztelettel.

Hosszú, idióta párbeszéd alakult ki közöttünk. A fiú bírta az iramot. Gyanakvása picit enyhült. Néhány hét múlva – hetenként két alkalommal, most már felkészülten és kitartóan hülyültünk –, a fiú lassan rájött, hogy játszunk. Nem értette ugyan – nem is érthette –, hogy hetente két alkalommal mi a fenének jár ki a város peremére ez a pasas vele hülyülni, de már nem hitte, hogy valami rafinált vallatási módszer áldozata. Lassan kísértésbe esett, hogy elhiggye, amit kezdettől fogva hiába állítottam, hogy nem vagyok se smasszer, se nyomozó, és semmi közöm az akkor rettegett „belügy”-hez. Ijedten vette észre, hogy imponálok neki. Hogy rokonszenves vagyok.

Egyik nap az addigra már megszokottá vált játékunkban kis csend állt be. A fiú merev, szinte görcsös „vigyázz” ülésből kilazulva, két tenyerével rátámaszkodott az asztalra, és teljesen megváltozott hangon, mintha egy másik ember szólalt volna meg, egyenesen a szemembe nézett, és így szólt:

– Mondja már meg legyen szíves, mire megy itt a játék? – Elmaradt a „tisztelettel”!

– Szeretnék szóba állni veled, ha nem lennél olyan ökor, hogy nem hiszed el, amit mondok: nem vagyok béemes. Nem vagyok nyomozó. Kriminálpszichológus vagyok. – A fiú érettségizett, kitűnő tanuló volt. – Te meg egy értelmes kölök, akivel sok mindenről tudnék beszélni, ha hagynád.

Kis szünet után az ifjú:

– És ezt most én tényleg vegyem be?

– Árudd már el nekem, mit tudnék én ártani neked, és miért – feleltem kicsit ingerülten.

– Hát tanár úr (!), erre nagyon könnyű felelni. Addig viccelődik itt velem, míg egyszer csak elköpök valamit, aztán jöhet az új tárgyalás.

– Miért van mit elköpnöd?

A fiú teljesen megfélelkezve magáról, az asztalra csapott:

– Na tessék! Itt van! Hát erről beszéltem. Kezdődik!

– Na, jól van – feleltem –, ha ilyen vesébe látó vagy öregem, ha átlátsz rajtam, mint az ablaküvegen, akkor hát bevallom, hogy én vagyok a belügyminiszter, és ördögi ravaszsgal ki akarom szedni belőled, hova ástad a Nemzeti Bank elrabolt aranykészletét.

A fiú mindent egy lapra tett fel, és így szólt:

– Na akkor belügyminiszter elvtárs elő a tollat, papírt, diktálok!

Nagyon jóba lettünk. A munka értelmessé vált, a Kozmában elterjedt a híre, hogy „nagyon jó fej”, rendes pasas vagyok. Az értelmes fiúkkal egy-két alkalommal szóba lehetett állni.

„Módszeremet” referáltam későbbi munkahelyemen, a gyermekreklinikán, ahol a szakma nagyjai gyűltek egybe. Magas szintű esetreferáló csoport volt ez. Nagy kitüntetés volt oda bekerülni fiatalon, kezdőként. Hát még önállóan referálni!

Amikor elmondtam, mit művelek én a börtönben, nagyon nekem estek.

Hogy visszaéltem a fiúk kiszolgáltatottságával, hogy megaláztam őket. Ha nem lettek volna olyan igazi finom lelkű emberek,

hát kimondták volna, hogy nem vagyok én egyéb, mint egy piszok, aki hatalmaskodik a védtelen, kiszolgáltatott gyerekekkel.

Máig büszke vagyok rá, hogy a nagyszerű Goldschmidt Dénes – ez a páratlan képességű gyógyító, példaképem – megvédett. De még hogy! Pedig nem is ismertük egymást. Bottal járt, ha ült is, a két térde között tartotta az elegáns botot. Felugrott, és indulatában botjával a földet verve kiabálta:

– Süketek és vakok vagytok?! Nem veszitek észre, hogy ez a fiú valami nagyon szellemes dolgot talált ki? – És így kezegette rám tovább a nyúlháját. Akkor sulya volt a szavának, hogy mindenki elhallgatott.

Az előbb említett fiú „szolmizálásért” ült, ha jól emlékszem másfél évet. Mi az a szolmizálás? Dó-lá-re-lá-dó: valutabűntett. Ma tiszteletre méltó főmérnök, háromgyerekes apa. Lehet, hogy már nyugdíjas.

Később már Júlia nénitől függetlenül is kutakodtam az ország felnőtt börtöneiben is. A büntetés-végrehajtás hatását próbáltam kideríteni. Ki is derítettem. A kezdő bűnözők felsőfokú képesítést szereztek a börtönben. Mármint bűnözés szakon. A büntetés-végrehajtás dolgozói ezt az én felderítő munkám nélkül is tudták, még nálam is jobban. Már említettem: megírtam az egészet, és akadémiai jutalmat is kaptam érte.

Sokat tanultam ott az emberi jelenségről. Rengeteg ismeretet szereztem hazugság- és szélhámostechnikákból. A gyilkosok, emberölők – akkor még fenyegetett a kötél, kegyelemmel életben maradtakkal foglalkoztam; ők tudják, mit ér az élet – az emberi indulatok világában segítettek tájékozódni. Megtanultam egy rendkívül fontos dolgot: megérteni.

Megtanultam átélni a „szubjektív igazság erejét”. Emlékezetes számomra az egyik, akkoriban rendkívül nagy port felvert rablőgyilkosság tettese. Két társával meggyilkoltak egy idős

háaspárt. Tízszöveget vertek a fejükbe. Még a peranyagot is szörnyűség volt olvasni. Társait felakasztották, őt a kora miatt nem lehetett halálra ítélni.

Kirobbanó dühvel tört ki belőle: „És ezért kellett két embert kinyírni, engem meg hosszú évekre bevarrni. A két vénember már úgyse húzta volna sokáig!” Megtanultam megérteni, és *nem megbocsátani*. Mert néha rettentő tettek elkövetőit hallgatva az ember egyszer csak riadtan azt kezdi érezni, hogy sajnálja az elbeszélőt. És elveszti az arányérzékét.

Ha egyik igazi „nagy öreg” tanárom esetét elmesélem, érthető lesz, mire gondolok. Márton Ibolyáról van szó. Zsidó lévén egész családját elvesztette, mindenki, akit szeretett, szörnyű körülmények között pusztult el.

Részt vett a Szálasi-per vádlottainak pszichológiai vizsgálatában. Bár olvastam már manapság olyan ostobaságot is, hogy Szálasi nem is olyan nagyon gyűlölték annak idején, talán elhihető, hogy egy olyan sorsú ember számára, mint a nagyszerű Ibi néni, Szálasi maga a sátán volt.

– Tudja, Zoltán – mesélte nekem –, a Szálasi vizsgálata előtti éjszaka nem aludtam. Amikor arra vártam, hogy az örök behozzák, attól féltem, nem tudok majd értelmesen viselkedni.

Meghozta a két ór, és leült eléem egy csendes, ijedt, udvarias, jó modorú fiatalember. Mindig vittem magammal ennivalót. Elég soká hozták Szálasi, így nekifogtam egy szendvicsnek. Amikor beszélni kezdtünk észrevettem, hogy Szálasi időnként az ennivalóra pillant, és rögtön elkapja a tekintetét. Megértettem, hogy ez az ijedt, jó modorú ártalmatlannak tűnő fiatalember éhes! Megsajnáltam. A férjem, a családom gyilkosát. Akkor tudatosodott ez bennem, amikor a kezem a becsomagolt zsíroskenyér felé nyúlt, hogy felajánljam, egye meg. Az utolsó pillanatban kiáltottam magamra belsőleg: „te ezt nem teheted meg!”

Megértett, és tudott *nem megbocsátani*. Nem ismertem nála melegszívűbb embert.

Nagyon szerettem volna megtudni valamit arról, hogyan éltek át a bírúk azt a nyomasztó helyzetet, amikor úgy avatkoznak felebarátjuk életébe, hogy alkalmasint egész jelenüket, jövőjüket romba döntenek, rettenetes módon kivetik őket a megszokott mindennapokból, elveszik a szabadságukat, és néha még az életüket is.

Aki nem látott még belülről börtönt, nem tudja mit is jelent a *szabadságvesztés*. Irtózatos! Hosszú ideig jártam börtönökbe. Amikor szabadon kiléptem a kapun, mindannyiszor szörnyű nyomástól szabadultam meg. Úgy éreztem: eddig alig kaptam levegőt, most végre semmi se szorítja össze a torkom, szabadon vehetek egy mély lélegzetet.

Számos bíróval találkoztam, akik súlyos ítéleteket hoztak. Kegyelemmel életben maradt gyilkosokkal, emberölőkkel foglalkozva kerestem meg őket, kerültem velük kapcsolatba.

A büntetés-végrehajtási szabályzat előírta, hogy az ítélkező tanács is képviselje magát a kivégzésen. (A szabályzat egy része egypercesként olvasható Örkénynél. Az egyperces betűhív másolata az igazi szabálykönyvnek. Torokszorító olvasni is. Vajon hogy kerülhetett a „titkos” büntetés-végrehajtási szabályzat Örkény kezébe?)

Tanulságos volt tapasztalni, miként viseli el, hogyan igyekszik valaki feldolgozni azt, hogy ítélete következményeként egy hajnalon szembe kell néznie valakivel, aki hóhérai között állva, pánikban, irtózáttal hallgatja: „Bakó, teljesítse kötelességét!” És az a bitó felé támogatott, néma, vagy iszonyodva rugdalózó, vonagló, „Nem! nem!”-et, üvöltő, jajgató, roskadozó, bevizelő, élő ember pár perc múlva már nem él.

A bíró nem finnyáskodhat, oda kell néznie, amikor ítélete következményeként megroppantják a bűnös nyakcsigolyáját. Aztán, miközben letakart arccal függ a bitón a még meleg, de élettelen emberi test, *szabadon* kimegy a börtönkapun, és megreggelizik.

Amikor megkérdeztem, milyen érzés halálra ítélni valakit, ilyen válaszokat kaptam: „Nem tudok könnyet ejteni valakiért,

„aki szöget ver két öregember fejébe.” „Megkínozni, elevenen el-
 ásni egy kisgyereket! Hogyan élhetne tovább köztünk az ilyen?!
 Milyen világ az, amelyben ilyen bestia létezhet?” „A bíróság nem
 hozhatott enyhébb ítéletet.” „A büntető törvénykönyv világosan
 kijelölte a követendő utat.”

Egyetlen bíróval találkoztam, aki így fogalmazott: „Halálra
ítéltem, és fel is *akasztottuk*” mondta elégedetten. Az ötvenha-
 tos szerencsétlen medika, Tóth Ilona bírása volt. Szenvedélyes
 gyűlölettel szólt a fiatal lányról, aki szörnyű események sodrába
 került, és akit ő juttatott hóhérkézre. A szájalom nyomát sem
 érzékelt, érzékelhettem.

Rendőrtiszti egyenruhájában beszélgettem ezzel a – joggal
 mondhatom – szörnyű öregasszonnyal. Úgy látszik ez egy sajátos
 emberfajta. Ugyanezen a jeges, gyűlöletesen korlátolt, ostoba
 meggyőződéstől átítatott hangon szólt a rádióban megszólalta-
 tott bíró, aki a Nagy Imre-perben ítélte: „Aki a szocializmus ellen
 fordul fegyveres kézzel, azt halálra kell ítélni” – mondta.

Mostani munkámban is sokat segített, hogy beszélhettem ezek-
 kel az emberekkel. Megéreztem, mit jelent mások élete felett
 rendelkezni. Olyan bíróval, aki könnyedén vette volna ítéleteinek
 súlyos következményeit, nem találkoztam. Tóth Ilona bírása se
 könnyedén beszélt tevékenységéről – ő diadalittasan szólt.

Mai munkám során kevés olyan vezetővel találkoztam, aki
 nem tudta átélni az elbocsátott ember kétségbeesését. A remény-
 tetlenül munkát keresők kudarcélményét. De volt olyan talál-
 kozásom is, amikor valaki a másik kétségbeesítő helyzetét csak
 akkor értette meg, amikor ő is hasonló helyzetbe került. Úgy
 vélte, az ő múltjával, pedigregével nem nagy ügy kedvére való fel-
 adatot kapni. „Válogathatok” – mondta nekem önérzetesen.
 Változott a világ. Gond lett az elhelyezkedés. Fél év „pihenés”
 után szemléletük változni kezdett. Tömeges vagy különösen
 nehéz elbocsátás nyomasztó élményétől gyötrődő vezetőt is

ismerek néhányat, akik hiába tudták – mint a bírák –, hogy amit
 tesznek, kénytelenek megtenni.

A tolvajok, rablók, szélhámosok bemutatták, merre csúszhat
 félre az élet, ha a vágyak, és az azok beteljesítéséhez szükséges
 eszközök nem felelnek meg egymásnak. Ami pedig a válópere-
 ket illeti, azok arra tanítottak meg, milyen infernális mélységbe
 sülyedhetnek emberek, ha agyukat elborítja a gyűlölet.

Mostanában is találkozom néha a válóperekkel tapasztalható
 legendás munkahelyi gyűlölködéssel. Ezeknek az eseteknek az a
 sajátossága, hogy a két fél által elmondott történetek adatai túl-
 nyomórészt azonosak. Csak a két történet hangzik teljesen más-
 ként. Mind a két fél elmondja milyen elvetemült, jellemtelen, go-
 nosz, és többnyire ostoba is a másik. Igaz, van olyan eset is, ami-
 kor a másik nem ostoba, sőt, eszes. Ebben az esetben a másik fél
 eszessége csak aljas céljainak eszköze, és nagyon is ellene szól.
 Olyan mély meggyőződés fűti ezeket az elbeszéléseket, hogy na-
 gyon nehéz kivonni magunkat a hatásuk alól. A két fél racionáli-
 san megközelíthetetlen. E történetek hallgatásakor hasznát ve-
 szem, hogy megtanultam megérteni, de *nem megbocsátani*.

Sokat tanultam az egyetemi szigorlatokon is. A hallgatók vi-
 selkedése valóságos oktatóábrás képeskönyve az ember egyéni,
 személyes céltechnikáinak. Láthatjuk, hogyan próbálja felmérni
 a vizsgázó, kivel ül szemben, figyelemmel kísérhetjük, amint e
 felmérő tevékenység után igyekszik alkalmazkodni az általa va-
 lószínűsített helyzethez. Hogyan vall csődöt, vagy miképpen
 vágja ki magát abból a helyzetből, ami váratlanul keletkezik.
 Hogyan próbálja leleplezni indulatát, ha úgy véli, nyaggatják, ho-
 gyan képes folyamatosan beszélni, amikor fogalma sincs arról,
 amiről szó van. Hogyan próbál szájalmat kelteni. Hogyan ver
 habot abból az összesen két adatból, amit megjegyzett a témából.

Sokat mosolyogtam belül, micsoda igazságtalan dolog ez a
 vizsga. A vizsgáztató mindentudó, mert mindig abból kérdez,
 amit jól tud. Hányszor rezzentem össze vizsga közben, mi lenne,

ha egy-egy számomra gyengén ismert területen elkezdene vissza-kérdezni, faggatni a vizsgázó.

Szórakoztató, egyben tanulságos kalandjaim is voltak. Például, amikor a harmadik arab férfi hallgató sírta el magát előttem a vizsgán. (Itt el kell mondjam: igényes, de abszolút humánus vizsgáztató voltam. Senkit se kínoztam vagy bántottam soha, nem is szerettem vizsgáztatni.) A harmadik síró arab hallgató meghökkenett. Arra kellett gondolnom, talán mégis csak undok egy figura lehetek én, ha ezeket az idegenbe szakadt férfiakat (!), akik otthon esetleg robbantanak, lövöldöznek, megrikatom. Végighallgattam a rendkívül rossz magyarsággal elzokogott rémtörténetet, mi lesz most az ő sorsa, ha megbukik, és bár a fiú teljesítménye a semmivel volt egyenlő, némi bűnbánattal, elégséggel bocsátottam útjára. A fiatalember hüppögve távozott. Még a lírai jelenet hatása alatt meghökkenve figyeltem fel a szobám előtt a folyosón felhangzó mennydörgő röhögésre.

Nem részletezve a történetet, a következőket tudtam meg. Az arab fiatalember – ő maga volt az informátorom, megtanultam én a börtönben szájat kinyitni – folyamatos; kitűnő magyarsággal adta elő a következőket. (Ötödésekről van szó.) Hosszú vizsgázói pályafutása során rájött, hogy a magyar vizsgáztatót két dologgal lehet befolyásolni: az egyik, ha férfi léteire elsírja magát, a másik, ha nehezen birkózik a nyelvvel. Mint mondta, a magyarok érthetetlenül büszkéek rá, hogy milyen nehéz az ő nyelvük. Bizonyos hírem volt állítólagos szigorúságomról, és az arab ifjú – már nem emlékszem mekkora összegben – fogadott kollégáival, hogy egy kettést biztosan kisír. Nyert. Ennek a sikernek szólt a kirobbanó röhögés. A két másik arab azért sírta el magát, mert a rendkívül ötletes fiatalember a módszerét saját etnikumán belül terjesztette.

Hogy mi mindennek van kitéve egy védtelen vizsgáztató! És hogy milyen csodálatosan sokszínű az emberi jelenség! Az egyik vizsgán egész addigi földi pályafutásom leggyönyörűbb medikája

jött vizsgázni. Ázsiai-magyar félvér volt ő, és mintha mindkét ágról csak szépséget örökölt volna: derék alá érő dús, hollófekete haj, káprázatosan tiszta, üde, nem is tudom leírni milyen finom árnyalatú világos kreol bőr. Óriási mandulaszemek, műszempilla hosszúságú valódi szempillák, gyönyörű mosoly mögül ki villanó porcelánfehér, hibátlan fogsor, ívelt, vérpiros ajkak.

Ezzel a látvánnyal még valahogy megbirkózik az ember tanárúrpopfával, de mi van akkor, ha a ruházat alig takar valamit. Fölül alig valami hófehér batiszt, kontrasztnak a szénfekete hajzuhataghoz, lejjebb rémisztően rövid miniszoknya.

Mit lehet ilyenkor tenni? Félre nem bámulhatok, nevetséges. Ha a szemébe nézek, tán még el is vörösödök, pedig nem is vagyok pirulós. Nem is fogom hallani, mit mond. Amíg felkészült-jegyzetelt, oldalt ült, és én az éppen vizsgázóra tudtam figyelni, de amikor ő került sorra és szembeült velem, nagyon tanácstalan benyomást tehettem rá, mert végtelen kedvességgel megszólalt. Láthatóan a segítő szándék szólt belőle:

– Nem a vizsga miatt öltözttem ki tanár úr, randevúm lesz. Majd közelebb húzom a széket. Jó? – És húzta. Tudta, mit kell tennie. A miniszoknya-probléma a székhúzással megoldódott. Jöhetett a vizsga. Kitűnően felelt.

De a történetnek nincs vége. Hazafelé menet az Üllői útra lámpával lehet ráfordulni. Piros lámpát kaptam. Valaki kopogott az ablakomon. A kedves, bájos égi jelenség. Akkor még tekerni kellett az autók ablakát, jelezte, hogy húzzam le. Csodás mosoly ragyogott rám:

– Tudom, tanár úr, hogy nagyon szép vagyok, majd körbeforgok és akkor most nyugodtan megnézhet. – És forgott. Én meg meglehetősen nyugtalanul néztem.

Egy nő, aki ismerte magát, és aki sokat tudott a másik nemről.

A majdnem negyvenéves pszichoterápiás gyakorlat bizonyos fokú tájékozottságot adott arról, miféle jelenség is az emberi

jelenség. Ez lehetett az oka annak, hogy egy időben, mind a rádióban, mind az akkor még nagytekintélyű televízióban, nevelési műsorokban vehettem részt, sőt sorozatot is vezettem – elég bécán –, és időnként a csapból is folytam.

Televíziós karrieremnek az vetett véget, hogy az egyik sorozat rendezője szerint nem tudok mosolyogni, és ez nem jó a képernyőn. Van igazság abban, amit mondott. Tényleg nem tudok mosolyogni – ha nincs min. A kenetes vigyorokban nem hiszek, és vérfagyasztónak tartom a bájosmosolyt. De szakmai minőségemet az olvasó számára igazából az fogja hitelesíteni és minősíteni, hogy az akkoriban még piszkafavékony, de 2008-as állapotában már csaknem azonos szerénységű, rendkívül ígéretes, új hangot képviselő (Jön! Jön!! Jön!!!) FRIDERIKUSZ SÁNDORRAL egy alkalommal rádióműsort készíthettem. Kívánhat-e ember ennél többet? Nem kívánhat.

Bár „kandidátus” vagyok, de nem váltam tudóssá. Gyógyító mesteremberré igen.

Ez a mesterember szólal meg itt.

Indulás

A nyolcvanas évek valamelyik tavaszán, kora reggel megszólalt a telefon. Egy némiképp zavart fiatalember szólt bele.

– Jó reggelt kívánok. Valamilyen Iván vagyok, és a főnökömtől azt a megbízatást kaptam, keressem meg az ország legjobb pszichológusát.

– Az beszél – válaszoltam.

Elmondta: Három üzem egy közös szerszámgyárat kíván létesíteni, zöldmezőset, ahogy ma mondjuk. Ennek a leendő gyárnak az igazgatóját keresik. Főnöke talán – ki tudja, miért – olvasott egy amerikai cikket, amelyből megtudta, ott vezetők kiválasztásához pszichológust alkalmaznak Az „átkos” – történelmi mércével mérve – utolsó perceit élte, főnöke nyilván roppant korszerűnek tartotta, ha maga is az amerikai módszert követi. Miért mondtam volna nemet? A dolog érdekelt is, így hát elmentem és negyedik tagként beültem a válogató bizottságba. Ez a bizottság a három beruházó üzem vezérigazgatójából állt. Az előzetes szűrők – nem tudom, milyen alapon – tizenvalahány embert tartottak meg a számos jelentkezőből. Összejövetelünk célja: az alkalmas vezető kiválasztása.

Ebben az időben még nem volt magától értetődő, hogy egy ilyen „felvételi vizsgára” az ember igyekszik a küllemét is kifejnyesíteni. Nem volt sem szokás, sem kötelező. Így bizonyos előnyt jelentett az egyik jelentkező külleme. Elegáns öltöny, jól választott nyakkendő, sikkes meghajlás. A kérdésekre értelmesen válaszolt. Az első öt percben nyilvánvalóvá vált számomra, hogy egy közepesen ügyes, link figura ül előttünk, aki úgy ítélte meg, hogy négy ostoba emberrel azt etet meg, amit akar. Rosszul mérte fel a helyzetet, mert a három igazgató közül az egyik – egy kiváló hölgy – később sikeres menedzsere a pusztulásnak indult,

majd privatizált állami cégóriásának. A „vizsga” rövid ideig tartott. A két másik igazgató közül a türelmetlenebbik hamarosan rövid köszönőmmelel elbocsátotta a pályázót, és amint az ajtó becsukódott mögötte, így szólt:

– Erzsike drága, hagyjuk a fenébe az egészet, ennél alkalmasabbat úgyse fogunk találni, küldjük el a többieket, azzal irány haza.

„Erzsike” abszolút korrekt ember lévén, nem ment bele ebbe a tisztességtelen eljárásba, s közben az is eszébe jutott, hogy én is ott ülök. Nemcsak igen értelmes, de jó modorú ember lévén – aligha várt tőlem bármit – így szólt hozzám:

– Mit szól mindehhez a pszichológusunk?

Csodálkozva, idegenkedő pillantásokat vetve rám hallgatták, amit mondtam.

– Ezt a fiatalembert link szélhámosnak tartom, akit semmiképpen sem választanék semmilyen komoly feladatra. Az a gyanúm, menekül a jelenlegi munkahelyéről, mert ott valami zűr lehet.

Alig tudtam befejezni, a két szerény képességű vezérigazgató felháborodva vetette rám magát:

– Hogy mondhat ilyet! Honnan veszi ezt?! Öt percig se látott egy idegen embert, és felelőtlenül ilyeneket állít. Nem gondol rá, hogy ezzel bevághatja az egész karrierjét?

Nem voltam már elég fiatal az ilyen szavakhoz. Így néhány, egymás fejéhez vágott, érdekesebb megjegyzés után feszült hangulatban folytatódott a „vizsga”. Erzsébet asszony, akivel ezután évekig dolgoztunk együtt, maga is kínosan érezte magát megnyilatkozásom után. Meghallgattunk még néhány jelentkezőt, majd a két igazgató megvető pillantásától kisérvé a dolgomra mentem. Amikor másnap nekiláttunk a többi jelentkező meghallgatásának, Erzsébet asszony így szólt:

– Mielőtt hozzálátnánk, megkérem az elvtársakat, olvassák el ezt a levelet! – azzal átnyújtott egy gépelt ívet a bal oldalán ülő

kollégájának. Kolléga végigolvastán a papírt, dermedt csendbe merevedett. Az írás második olvasója, visszaadván a levelet Erzsébet asszonynak, sápadtan nézett maga elé.

– Olvassa el Varga elvtárs is. – Elolvasta. A számomra emlékeztető irat így indított:

Kedves elvtársak!

Az üzem pártszervezetének tudomására jutott, hogy X elvtárs jelentkezett az önök pályázatára. Kötelességemnek érzem informálni önöket, hogy X elvtárs ellen fegyelmi eljárás folyik, el kívánjuk bocsátani. X elvtárs szexuális kapcsolatot létesített egy, az üzemben dolgozó értelmi fogyatékos fiatalkorú leánnyal, aki teherbe esett, és gyermekét meg is szülte. X elvtárs ellen büntetőeljárás folyik. Rokonai rendszeresen botrányos jeleneteket rendeznek az üzem kapujában. X elvtárs apaságát nem ismeri el, a leány családja apasági keresetet is indított ellene.

A levelet az üzem jóakarató párttitkára írta alá, kiegészítve a fentiekkel még azzal a nyilvánvalóan hamis váddal is – elegendő alkoholista volt módomban látni –, hogy az igazgatók tetszését megnyerő úriember még zugivó is. Számomra, aki a jelentkezésnél számos összehasonlíthatatlanul talantumosabb szélhámostal találkoztam börtönlátogatásaim során és a javítóintézetekben, egy ilyen közepes tehetség felismerése aprómunkának, ujjgyakorlatnak számított. De a történetek a három igazgató közül kettőt megrémítettek és bámulattal töltöttek el. Együgyűségükben azt képzeltek, ez a fura pasas belelát az emberek veséjébe. Azt hitték, van ilyen „belelátós” szakma. Csak ők eddig nem tudtak róla.

Így indult az én „személyügyi tanácsadó” pályám. Erzsébet asszony fontosabb személyügyi döntéseiben hosszú évekig meghallgatta véleményemet. Ő volt az, aki ajánlani kezdett kollégáinak, mintegy piacot teremtve a „terméknek”, ami nálam kapható.

E történetnek van még egy momentuma, amit érdemes megemlíteni: a pénz!

Amikor a fent leírtak történtek, az egyetemen, meg a szakmában – bár nem őszült még a halántékom –, hogy egyszerűen fogalmazzak, nem voltam már közlegény. Fizetésem olyan hatezer forint körül járt, amivel gondoskodó államunk biztosra vette, hogy én is – az orvosi körökben finomkodva paraszolvenciának nevezett – borralalóbból élek. Az igazgatóválasztásban végül is az általam megjelölt nyert – ki is nyerhetett volna a történetek után? (Ma már tudom, hogy a rosszak közül ugyan a legkevésbé rossz választottam, de tízes találat nem volt a jelentkezők között. A választott nem is bírta sokáig a gyűrődést. Az építkezést kitűnően vezette, de vezetőként megbukott.)

Erzsébet asszony megkérdezte, mennyivel tartozik. Nem tudtam árat mondani, nem is volt még akkor ilyen piac, de ha lett volna, se ismerhettem a tarifákat, nem úgy, mint ma. Őszintén mondtam tehát:

– Igazgatónő, nem tudok árat mondani. Sose csináltam ilyent. Fizessen amennyit jónak lát Erzsébet asszony – a hetvenes években!

Ekkor ezt mondta:

– Nézze Zoltán, én annyit nem tudok fizetni, amennyit a munkája nekem megér, mert az összeget olyan emberek számfejtik, akik annak a töredékét sem keresik egy hónapban, és kiterénének a hitükből. Negyvenezer forint megfelel? – Életemben nem láttam egyben negyvenezer forintot. Ezt – miután abbahagytam a nevetést – meg is mondtam Erzsébet asszonynak.

A következő időkben, mint tudjuk, megváltozott a világ. Az egyetem – amit mondok vélemény, nem tényállítás – hihetetlen

mértékben megváltozott. S miközben egyre rosszabbul éreztem ott magam, mind izgalmasabb területnek kezdett tűnni „mellékfoglalkozásom.” Ráébredtem, hogy a hosszú évtizedek alatt felhalmozódott ismeretmennyiség és a pótolhatatlan jelentőségű gyakorlat, ami – ahogy mondani szokták – az „emberekkel való foglalkozás” során gyűlt össze a fejemben, piacképes áruvá lett. Egy számomra új területen, ahol olyan anyagi lehetőségek kezdtek feltűnni, amelyeket ma a „visszautasíthatatlan” jelzővel szoktunk jelölni, lehetővé téve, hogy csinos leányaim serege csinosan is öltözzék.

Egyébiránt úgy gondolom, hogy a pszichoterápiát úgy a hatvanas éveinken túl inkább előbb, mint utóbb legjobban abbahagyni. Ez csak szubjektív vélemény, de valami igazság biztosan van benne. Úgy vélem, aki teljes energiájával, elkötelezettségét csorbítatlanul őrizve dolgozik ezen a területen, és sokat dolgozik, nehéz helyzetbe kerül. Legfőképpen a favágóvá válás veszélye fenyegeti. Aztán a beszűkülés. Kezdi azt hinni, hogy a dolgok hasonlósága egyenlő a dolgok azonosságával. Elkezd *hasonló* eseteket *azonosnak* felfogni. Recepteket gyárt saját maga számára. Aztán: a pszichoterapeuta egész munkás élete során abban a helyzetben van, hogy direkt vagy indirekt módon tőle várják, hogy „megmondja, merre van a kiút”. Még a végén maga is azt gondolja, tudja. A páciens–terapeuta viszony az ő javára aszimmetrikus. Mindig ő van kedvezőbb helyzetben. Kezdheti azt hinni, hogy külön, más ő, mint az „egyszerű” emberek. Nem veszi észre, hogy saját ügyeiben majdnem olyan tanácstalan, mint azok, akiket kezel. Sikerei azt a veszélyt hordozzák, hogy mindenhatónak kezdi hinni magát, és nem veszi észre, ha hibázik.

Pszichoterapeuta nem maradhat ép ember, ha a munkaidején túl is betegein járhatja az agyát. Ha leteszi a lantot, a saját életét kell élnie. Ha csak az eseteivel képes megtölteni a gondolatait és az életét, nem hős, hanem áldozat. Rabja lehet egy elméletnek. Vagy bevallja önmagának, vagy nem, elfáradt. Ijedten veheti észre, ha egyáltalán észreveszi, hogy nem figyel oda.

Az az igazság, hogy a tisztességgel, teljes erőbedobással végzett munka nagyon igénybe veszi azt, aki ezen a területen dolgozik. Ezért gondolom, hogy rugalmasabb életkorunkban, amikor már elég tapasztaltak vagyunk, de még nem fenyeget agyunk szikkadása, nagyobb hasznára vagyunk a hozzánk segítségért fordulóknak, mint nagytekintélyű, ősz hajú, háta mögött megmosolygott vén számárként.

Fiatalon találkoztam olyan köztisztvisletnek örvendő agg kolégával, aki nem volt képes megoldani egy nem is olyan bonyolult problémát. Megbeszélésünk elején – helyismeret híján – az ő megszokott székébe ültem. Mindaddig képtelen volt kontaktusba lépni velem, míg megsejtve, hogy valami nem stimmel, rá nem jöttem: át akar ülni az általam elorzott székre. Ide juthat az ember, ha nem vigyáz, és nem hagyja abba idejében.

Így hát tanítani még szívesen tanítottam volna, de az a tudás, ami felhalmozódott bennem, amit tovább adhattam volna és tudnék ma is adni, az az egyetemet egyáltalán nem érdekelte, és nem is érdekli.

Hamarosan elkerültem onnan, először egy óriási, vízfejtő, átkosbeli szervezettel kötöttem – immár független vállalkozóként – munkaszerződést, ahol még Erzsébet asszony honoráriumra vonatkozó ajánlatát is meghaladóan fizettek meg a semmiért. Itt vált nyilvánvalóvá – e kijelentés irritáló voltát is vállalva mondom –, hogy csak a kiváló intellektusú vezetők tudnak használni, és csak nekik tudok segítségükre lenni.

Terepismeret

Már az első szervezettel megismerkedve ráébredtem, hogy a klinikai gyakorlatban felhalmozódott tapasztalatok egy szervezettel való foglalkozás során nem veszítik el „használatosságukat”, sőt, nélkülük megfelelő színvonalú, megbízható eredménnyel kecsgető munka nem is lehetséges.

Egy felvételi alkalmassági beszélgetésben a klinikai kikérdezés technikája nélkülözhetetlen. A másodlagos közlések – hangsúly, hanglejtés, hangerő, mimika, gesztusok, testtartás, öltözet stb. – jelentősége perdöntő.

Van hasonlóság a börtönbeli és a jelenlegi munkám között. Annak idején – mint már mondtam – az akkor még vasfegyelmű börtönök lakói legjobban a börtönben megjelent civilruhásoktól tartottak. Úgy vélték, a külvilágban kiderült még valami a bűncselekményükkel kapcsolatban, és most azért keresi őket egy nyomozótiszt. Az elítélt azt igyekezett elhitetni velem, hogy ő aztán teljességgel ártatlan, és csak a sors igazságtalanságának mártírja – ugyanis a börtönökben és egyéb büntetőintézetekben kizárólag teljesen ártatlanul elítéltek morzsolják igazságtalanul meghozott ítéletük napjait, amit én megértéssel hallgattam mindig.

Mostani munkám során is idegenként, pontosan nem ismerhető célokkal a fejemben jelenek meg egy-egy szervezetben. Mindaddig – csakúgy, mint annak idején a börtönben –, amíg ki nem derül, kiféle, miféle és miért vagyok én, az érintkezés nehézségei fennállnak.

A betegek, képzelt betegek panaszai, a gyilkosok, szélhámosok és a valóperi gyűlölködők történései, a velük megesett ezernyi találkozás évtizedei – ha van tehetségünk – kiéleltik a szemet, fület, hiperérzékennyé tesznek a rejtett tartalmakat leplezni kívánó technikákkal szemben, megismertetnek még azokkal a

személyiségvonásokkal is, amelyekről a bemutatkozó maga sem tud. Megtanítanak rá, hogyan lehet egy zárkózott, szemérmes embert szóra bírni, a fecsegőt leállítani, a nagyszájút megfékezni, a túl szerényt szóra bírni, és a gyanakvó bizalmát megnyerni. Eszközt adnak a kezünkbe a nehezen elmondható belső tartalmak nyíltá tételéhez, segítenek felszínre hozni a nehezen megvallhatót, egyáltalán: létrehozni azt a légkört, amiben értékes, nyílt, hasznos párbeszédet folytathatunk.

Klinikai gyógyító munkám során mindig egy emberrel voltam kapcsolatban. Természetesen, a mindenkori beszélgetőtársam mögött ott állt élete valamennyi fontos vagy kevésbé fontos személye, és azok történetei.

A szervezetekben kezdett munkám során ráébredtem, hogy a szervezeteket úgy tekinthetem, mint egy élő organizmust, egyéniséget. A szervezeteknek – hivatal, üzem, bank, párt, kormány stb. – is van feje, keze, lába. Van hangulata, tisztessége, megbízhatósága, adott szava, kedélyállapota, sikere, kudarca, külleme, higiénés szintje, anyagi helyzete, rangja, kulturális sajátosságai és hagyományai, még bogarai, kukacosságai is akadhatnak.

Ebből a felfogásból értelemszerűen következik, hogy egy szervezetben csak akkor lehet hasznos munkát végezni, ha a szervezet első számú vezetőjével – az „organizmus” fejével – optimális kapcsolatban vagyok. Nagyobb, de az első számú vezető számára még áttekinthető szervezeti egységekben is lehet eredményesen működni, de csak úgy, ha a „megrendelő” részleg-vezetővel fennálló kifogástalan munkakapcsolat mellett az első számú vezető is támogat.

Tanulságos volt számomra egy kiválóan vezetett cégnél történt baleset. A szervezet második embere bízott meg – a főnöke beleegyezésével – egy feladattal saját vezetői tevékenysége csiszolása érdekében. A nagy szervezet egyszerű, de megmosolyogtatón hiú feje, amikor értesült a munka jó visszhangjáról,

meghökkenően primitív érveléssel leállította a folytatását: A cégnél csak ő lehetett népszerű.

Elszemélytelenedő és sok vonatkozásban valóban ridegen anyagelvű, nem egyszer embertelen munkaviszonyaink világában az a felfogás, amely az embert nem pusztán igavonónak, „erőforrásnak” tekinti, korszerűtlennek hathat. Véleményem szerint ennek éppen az ellenkezője az igazság. Valóban messze tekintő és az emberi viszonyokat komolyan mérlegelő vezető számára nem lehet közömbös munkahelyének hangulata, munkatársainak céghűsége, lojalitása. Nem lehet közömbös már csak a termelési eredmények miatt sem. Lógó orrú, rossz hangulatú, a szervezet kitűzött céljait érdektelen közönnyel szemlélő vállalkozások, munkacsoportok tönkremennek, mélyen lehetőségeik alatti eredményt produkálnak vagy szánalmasan vergődnek. Ennek számos tanújelét láthattuk és látjuk. Úgy gondolkodom erről, hogy azok a vállalkozások, amelyeket nem érdekel, milyen hangulatban érkeznek reggel a munkatársai, az bukjon is meg, essen hasra. Úgy kell neki. Amikor ezt a rosszindulatú kijelentést teszem, megjelennek előttem azok a fogcsikorgató elszántságú pénzgyártók, akiket az anyagi haszon, és semmi egyéb nem hajt. Hallom az első száz egyik – forintban mérve – félelmetesen sikeres tagjának válaszát erre a kérdésemre: „Miért csinálja ezt? Mi a kielégülés ebben, mi az, ami hajtja?”

A válasz – két felkiáltójellel utána: „A szerzés!! A szerzés!!”

Igaz, nem teljesen örömtelen az élete: úgy hallottam, szereti a drága autókat.

A hatalom

Mindenki tapasztalhatta, aki az átkosban már élt, hazánkban a portások akkor érezték igazán jól magukat, ha az érkezőket sikerült megakadályozni a behatolásban. Ez persze nem mindig sikerült, de a portás ezekben a kudarcos esetekben legalább igyekezett az érkező önérzetébe gázolni. Ha ez az igyekezetük sem járt eredménnyel, legalább a kedvét megkísérelték elrontani a nyugalmutat megzavaróknak.

Napjainkban a versenyszféra különböző szervezeteivel találkozva már nem ilyen egyenmő a fogadtatás. Már a recepcióban megcsapja a behatolni igyekvőt egy fuvallat, egy, a céget jellemző hangulat, légkör – latinos műveltségemet előkapva: a *genius loci*, vagyis a hely szelleme. Azért volt érdemes előkapni latinos műveltségemet, mert úgy érzem, a *genius* valamivel többet és gazdagabb mondanivalót fed, mint a szellem. Ez a bennünket megcsapó fuvallat, vagy kedvezőtlen esetben kellemetlen cűg, ez a légmozgás nem más, mint a hatalom szele.

Mind gyakoribb, hogy a felső vezetőre nem lehet csak úgy parasztosan rátörni. A mosolygós recepció helytel kínál és megnyugtató: azonnal jönnek értem. Tudjuk ugye, hogy a liftben sokadmagunkkal is feszélyező utazni, de különösen próbára teszi a gyengébb ellenálló képességű halandót, ha kíséreléssel kettőben kell haladni a hatodik emeletre. Fontos információhoz juthatunk, ha a véget érni nem akaró utazás alatt valami humort bocsátunk ki magunkból. Ha pozitív reakciót kapunk, és a megnyugtató reakciót produkáló személy a vezér valamelyik vagy egyetlen titkárnője, nagyobb baj már nem lehet. Ha a próba vér-fagyasztó vigyort csal útársunk arcára, szedjük össze magunkat. Angliában ez nem jelent komolyabb gondot, ott, ha kell, az időjárásról azonnal termékeny, szabadon megszabható időtartamú

párbeszéd alakulhat ki az utasok között – meghökkenve tapasztaltam ugyanis odakint, hogy ez a legenda tényleg igaz.

Egy szervezettel induló kapcsolat formája minden esetben az első számú vezetővel létrejövő találkozó. Amikor a recepció hölgyet megpillantjuk, meglehetősen biztonsággal alkothatunk „elő”-véleményt a szervezet „milyenségéről”. Goromba recepcióssal ebben a mi új kapitalizmusunkban én még nem találkoztam. Nem vonatkozik ez az állam hatalmi szerveinél működő fogadó-személyzetre. Ott még gyakran tapasztalhatjuk a konzervatívabb jellegű, átkosbéli portásfelfogás maradványait. Unott, kísérteties, csikorgó álmosollyal igen, de olyannal, aki – mint a hajdani portások – azon fáradozott volna, hogy az érkezőt elriassza, vagy megalázza, olyannal nem.

Emlékezetes azonban számomra egyik kalandom. Egy jelentős, közepesnél nagyobb céggel megalakulása óta álltam kapcsolatban. A cég éppen kezdte tudomásul venni, hogy ez már nem baráti kísérlet a jobb megélhetésre, hanem igazi cég. Több száz alkalmazott, székház, infrastruktúra, részlegek, imázs stb. A cég résztulajdonosának és kitűnő ügyvezetőjének felvettem, létre kellene hozni a cég recepcióját.

Ajánlatomat megfogadták. Érkezésemkor meglepéssel észlelhettem, három módfelett szemrevaló, csinos egyenruhába csomagolt kisasszony fogadja a vendéget a kötelező, esetünkben őszinte, kedves „miben segíthetek”-kel. Recepcióspult, hatalmas, öblös üvegedény, tele, papírba csomagolt cukorkával. (Még sose láttam, hogy ezekből bárki kivett volna egyet is. De bizalmat kelt és olyan jámbor dolog.) A falon, a kisasszonyok felett egy rendkívül értelmesen megszerkesztett, személyeket jelző tábla, amiről a gyengeelméjű is azonnal leolvashatja, ki van bent, ki nincs, és ki elérhető.

Én a főnökhöz érkezem. A táblán látom, hogy bent van, és a találkozónk idejére foglalt, vagyis vár rám. Csak hogy munkát adjak a mosolygós gyönyörűségeknek, érezzék, hogy szükség van rájuk, megkérdezem:

– Az igazgató úr bent van?

A kislányt a bonyolult összefüggéseket sejtető kérdés megdermeszti. Barátságosan, várakozva nézek rá. A válasz meg is érkezik. Felhúzott vállal és szemöldökkel, széttárt karokkal:

– Fogalmam sincs!

Még fejlődni kell.

Csak úgy melleleg: rengeteg dolgot veszünk át a másik világ szokás- és működésrendszeréből. A nagyközség tisztos, de a West Endnél szerényebb méretű kereskedésének kirakatán tábla: *Sale!* Könnyen lehet, hogy a faluban még a plébános úr se beszél angolul. De ami kell, az kell. Emlékezetem szerint hajdanán senki se fogadott bennünket „miben segíthetek”-kel. A szöveg így hangzott: „Tessék parancsolni!” A miben segíthetek jobb, demokratikusabb ennél. Egy a baj: a „miben segíthetek”-kel fogadók jelentős része nem tudja mit is mond. Az angol nem vár érdemi választ a *How are you?* kérdésre. Segítségüket készséggel felajánló embertársaink java része nem tudja, mit beszél, amikor ezeket a szavakat kiejti. Ezt abból következtetem, hogy az obligát „miben segíthetek”-re minden esetben így felelek: „sok mindenben, például...” A segítségüket felajánlók többsége szavaimra meghökken. Felteszem, akkor jön rá, mit is kínált fel. Ha a kérdés így hangzik:

– Segíthetek?

Én mindig ezt felelem:

– Mi az hogy!

Ebben az esetben valódi meghökkenés tapasztalható a kérdező arcán: „Ja! Hogy a pasas segítséget vár tőlem? Ez eddig nem is jutott eszembe”.

Elkalandoztam...

Azt mondtam ugye, hogy a recepcióban és a felvonóban már van sejtelmünk arról, hová érkezünk. Az említett cégnél az újonnan alkalmazott recepciós kisasszonyokat a cég tulajdonosa és kiváló vezetője teljesen feleslegesen „flancnak” tekintette, bár

tudta, az ilyen, szerinte „blőd fakszni” igenis kötelező. Kiadta hát az utasítást, rendezzenek be egy csinos előteret, recepciós pult, néhány elegáns ülőalkalmatosság, zöltség a sarokba. Sőt! Kitalálta az információs táblát is. Hogy mi a dolga a gyönyörű recepciós kisasszonyoknak, arra már nem terjedt ki a figyelme. Amikor nevetve elmeséltem neki kalandomat az újonnan „vásárolt” recepciósával, odavetőleg így szólt: „Áh! Ilyenek ezek!” Megvette a bútort, a zöltséget, a kisasszonyokat, de a dolog továbbra se érdekelt. Ha nem ismerem a céget, és először érkezem, ebből a „fogalmam sincs”-ből fontos következtetésekre juthattam volna.

A recepciós az érkező kilétéről, megjelenése alapján – ha csak az illető nem pizzafutár, postás, vízvezeték szerelő, vállán szerszámládával – kevés következtetést tud levonni, hiszen – mint épelméjűeknél szokásban van – mindannyian kimosakodva, jólöltözötten megyünk egy felső vezetővel történő találkozásra. A felvételi beszélgetésekre felkészítő kiadványok és kurzusok ki is oktatják növendékeiket, nehogy férfiként skótszoknyában, úszónadrágban, félmeztelenül, derekukra törölközőt tekerve, mezítláb vagy könnyűbúvár felszerelésben keressék meg a céget, ahol munkát kívánnak találni. Csakúgy, mint ahogy óvják őket – a balgákat – attól is, hogy a kelenénél több fokhagymát, póréhagymát, törkölypállinkát fogyasztanak az első találkozás, a felvételi beszélgetés előtt.

A legtöbbet eláruló, mondhatni tesztpillanat az, amikor a recepciós a megtanult „miben segíthetek”-jére kiejtjük a cég urának, ritkábban: úrnőjének a nevét. Ahogy a recepciós hölgy arca elváltozik vagy marad változatlan, teszi félre vagy csapja le a kezében lévő munkát, fejezi be kimért nyugalommal, esetleg hagyja faképnél az addig vele tárgyaló ügyfelet a név hallatán, abból a gyakorlott megfigyelő már nagyjából tájékozódik, kivel fog találkozni. Ritka a tévedés. Van rá eset, hogy borús, nyirkos őszi reggelen felragyog az arcunk, és fűtől támad kedvünk, olyan kedves, bájos, őszinte mosollyal találkozunk.

No de vissza a tárgyhoz. Mi is a hatalom?

A hatalom az a lehetőség, amivel akaratumkat valamilyen felhatalmazás alapján, egy adott helyzetből következő, vagy speciális tulajdonság birtokában – mások akaratával szemben vagy akár egyetértésével – de irányító jelleggel érvényesíthetjük.

De hogy mit is tesz az, ha az ember kandidátus! Utánanéztem, és mit látok? A mindenütt kitartóan idézett Max Weber csaknem ugyanezt a definíciót adja a hatalom fogalmára.

Természetesen másféle hatalom is létezik. A fizikai vagy szellemi erőfölényből, a személyiség minőségéből fakadó hatalom. A következőkben nem foglalkozunk az erőszakkal megszerzett politikai vagy gazdasági hatalommal. Nem tekintem erőszakkal megszerzett hatalomnak a törtető sikerét, amikor eléri célját és a csúcsra kerül. A hatalmat erőszakkal megszerző öl, pusztít, lerombolja a rendet, ami útjába áll. A törtető csak ügyeskedik, de az adott rend formái között.

Tímur Lenket, a sántát senki nem hatalmazta fel semmire, nem lebecsülendő hatalmát maga szerezte meg.

Felhatalmazáson alapuló hatalma van az állam különböző szintű vezetőinek a miniszterelnöktől a portásig, a tábornoktól az őrzetőig. Felhatalmazáson alapul hatalma az ipari-gazdasági élet különböző szintű vezetőinek. A szülők hatalma gyerekeik életében helyzetükből fakad.

A hatalom természetesen több „kiegészítő” forrásból is fakadhat. A bankvezér gazdasági területen kapott hatalma párosulhat szellemi fölényvel. A portás hatalma egybeeshet az agresszív személyiséggel, esetleg kiegészítheti a fizikai erőfölény látható jele is.

Embértársaink számára a hatalom birtoklása több okból lehet fontos. Ideális, és a közösség szempontjából kedvező az az eset, amikor valaki azért vágyik a hatalomra, mert az valamilyen fontos és értéket megvalósító cél eléréséhez szükséges és nélkülözhetetlen. Felépíteni, rendbe hozni, tökéletesíteni egy országot – mondjuk az Egyesült Államokat –, egy vállalatot, egy egyetemet, iskolát, vagy bármilyen hasznos szervezetet kellő hatalom nélkül nem lehetséges.

Marcus Aurelius birodalma jólétének érdekében tartotta nélkülözhetetlennek a hatalmat. Nagy Péter, szinte korlátlan hatalmát Oroszország modernizálására igyekezett használni.

Churchill a rábizott hatalom segítségével akarta megnyerni a háborút. Megnyerte. Alapvető igazságokat fogalmaz meg, a legfelsőbb vezetőkről: *„A legfelsőbb szinten nagyon leegyszerűsödnek a dolgok. Ha egyszer egy vezetőt elfogadnak a többiek, elég, ha biztosan érzi, mi a legjobb megoldás, vagy legalábbis eldöntötte magában, hogy melyik az. Az első számú vezető iránti hűség hatalmas erő. Ha megbotlik, támogatni kell, ha hibázik, hibáit fedezni kell. Ha elalszik, nem szabad felelőtlenül megzavarni. Ha nem válik be, agyon kell csapni.”* Számára, aki pedig nagyszerűen bánt a rábizott hatalommal ilyen egyszerű volt a dolog.

A hatalom birtokosa azt a lehetőséget, hogy akaratát módja van érvényesíteni, mert rendelkezésére állnak a hatalom érvényesítésének eszközei és körülményei, felhasználhatja a különböző méretű közösségek érdekében, és azok ellen is. Hatalma gyakorlásához egyetértő társakat hívhat, és kell is, hogy segítségül hívjon.

A hatalom birtoklása semmiképpen nem biztosítéka a sikernek. Hiánya azonban lehetetlenné teszi a cél elérését. A hatalommal banni, megfelelően használni a cél érdekében kellőképpen bevetni a küzdelembe – az a tudomány.

Hogy a hatalom korántsem csak pozitív célok megvalósítására alkalmas, ahhoz nem is szükséges példákhoz fordulnunk. A hatalom áldás és eredményt hozó eszköz, rossz kézbe kerülve pusztító méreg, katasztrófa forrása.

Van a hatalom utáni vágynak egy speciális, különös, bizonyos emberek személyiségében meghúzódó formája. Ez a személyiség az, aki a hatalom birtoklásában saját, különös, úgy is mondhatnánk: felmagasztosulását éli át. Ha ilyen személyiség kezébe kerül a hatalom, ez a helyzet, a tapasztalat szerint valamilyen sajátos kielégülésérzést nyújt számára. E jelenség hátterében a személyiség belső bizonytalansága, rejtett önértékelési problémák húzódnak meg.

Józan megfontolással arra a következtetésre juthatnánk, hogy – ha valóban nagy hatalomról van szó – nyomasztó egy olyan életforma, amelyben a bensőséges magánélet számára alig valami vagy semmi idő nem jut. Amikor önértékeinkkel csak távoli vagy semmilyen összefüggésben nem lévő ügyek felelőssége a mi vállunkba szakad. Amikor prédájává válunk a közvélemény igazságtalanságainak. Nem mehetünk végig „sajátlábúlag” az utcán. Amikor túrnünk kell minden hozzánk vágott szitkot és záptojást. Esetleg magasztalást. Azt gondolhatnánk, egy ilyen életforma ép személyiségű, megfelelő önértékelésű, különösebb képességekkel nem felruházott, vagy éppen hogy nagyon is kiváló képességű embert inkább taszít, mint vonz.

Nem így van. Sőt! Éppen a korlátozott vagy gyakran gyenge képességű személyiségek képesek emberfeletti erővel törni a hatalomra.

Tiszteletemre felsorakozik a díszszázad. Indulataim meghatározzák egy közösség hangulatát. Parancsaimra mozdulnak kezek, lábak, agyak. Véleményemre alkalmasint az egész világ figyel. Nem én félek a sebésztől. Az ő keze reszket, ha hozzám kell nyúlnia. (Szakirodalom: Anatolij Ribakov *Az Arbat gyermekeiben szemléletesen és vérfagyasztóan jeleníti meg, mit él át egy fogorvos, ha Sztálin elvtárs fogait kell karban tartania.*) Bölcs vagy zagyva gondolataim vastag betűs sorokként kerülnek a lapok címoldalára. Televíziós kamerák, dübörgő motoros rendőrsorfal rohan utánam, halad előttem, áll mellettem. Ostoba fecsegésem mögött az elemzők mély, rejtett tartalmakat, „konceptiót” fedeznek fel.

Azt tapasztalhatjuk, hogy ez a sajátos helyzet ellenállhatatlan vonzerőt jelent bizonyos személyiségű emberek számára, akiknél ez az őket körülvevő különös helyzet *önmagában* vonzó, és nem a nemes cél érdekében van rá szükség. A „nemes” célt úgy kell kitalálni hozzá. Kivételt nem ismerő tapasztalásom, hogy a feladatnak elkötelezett, alkotni képes vezetők esetében a hatalom külsődleges jelei, másodlagos „előnyei” iránt érzett vonzalom

fordított arányban állt a vezető intelligenciaszintjével és az eredményességgel.

*

A hatalommal – kendőzetlen, tiszta formájában – először a hődmézvászárhelyi helyőrség honvédeként a gyakorlótéren találkoztam.

Társaimmal a legelőként is funkcionáló gyakorlótéren hasaltam. Rajtam hátizsák, pokróc, csajka, kulacs, gyalogsági ásó, fejemen gázálc, rohamsisak. Kezemben karabély, oldalamon szurony, övemem tölténytárak, gyakorló kézigránát. A nap tüzet okád, negyven fok körüli hőség. Balogh tizedes elvtárs, egy szép szál parasztleány – akkor még voltak parasztok – magasodott évfolyamom fölé, és boldogan szemlélte a vergődő egyetemistákat. Momentán atomtámadás volt, ezért – megkímélendő magunkat a káros sugárzásoktól – Balogh elvtárs gondos navigálásához tartva magunkat, szorosan a földhöz lapulva kúsztunk a következő tehénlepény felé. A céllepények a hatalmas mezőn meglehetősen távol lévén egymástól, a tizedes elvtárs gondosan összpontosított figyelmére volt szükség, hogy lehetőség szerint a szemhatáron fellelhető valamennyi anyagban meghempereghessünk. Mivel nemcsak hogy atomtámadás, de pechünkre gázriadó is veszélyeztetett bennünket, gázálcban kellett kúsznunk. A mellettem haladó Baranyi Pista hadfitársam erejét a dolog a végletekig megterhelte. Talán a fáradozásunk célja sem volt előtte teljesen világos. Ez magyarázhatta esztelen cselekedetét. Letépte a gázálcát és kétségbeesett, vakmerő dühvel ráordított ifjú hadvezérünkre:

– Miért csinálja ezt?! Most boldog?

Balogh elvtárs nem volt elemien egyszerű lélek. A kérdést nem utasította vissza, nem kezdett tombolni. Sőt, mélyen elgondolkodott rajta. Amennyire a gázálc bepárasodott üvegén keresztül megfigyelhettem, valóban gondolkodóba esett. És – bár nem volt iskolázott elme – őszintén válaszolt:



– Igen!

Balogh elvtárs önmagának talán soha nem tette volna fel ezt a kérdést. De ha már nekiszegezték, kielégítő, igaz és őszinte választ adott. Tudatában volt annak, mit cselekszik. Korántsem találkoztam ilyen nyíltsággal, tárgyyszerűséggel és főként tudatossággal, amikor ugyancsak évszázadokkal ezelőtt, a ködös átkosban első professzorommal kerültem némiképp – de csak némiképp – hasonló helyzetbe. Ekkor már egyetemi oktatóként sújtott a sors. Nem árulom el, melyik egyetem volt ez – az orvosi –, de azt bízást állíthatom, hogy a legbornírtabb, legnevetesegebb hierarchiájú egyetemről van szó. Olyanról, amelyik még ma is igyekszik durcásan őrizni a daliás idők efféle hagyományát, bár ebbéli igyekezetében vesztesre áll.

Egy kutatásunkhoz óriási mennyiségű adat matematikai feldolgozásra volt szükség. Valamilyen – akkor szokásos – rejtett csatornán eljutott hozzánk a hír, hogy létezik hazánkban egy olyan masina, ami ezt a munkát hihetetlen sebességgel elvégzi, és le is írja az eredményeket. Hallottunk róla, hogy az imperialisták már jó ideje használnak ilyen szerszámokat. Igaz, nem nagyon hittük el, amit az Amerikából vendégelőadói útvjáról hazatérő Szalai professzor mesélt róluk; például, hogy Fischer sakkozni tanítja (!) ezt a masinát.

Sikerült eljutnunk a gépig. *Razdamnak* hívták, akkora volt, mint tíz-tizenöt hűtőszekrény – bár annyit talán nem tudott, mint ma a kislányom kabátzsebében lapuló zenélő ketyere. Zúgott, katiogott de – akkor úgy tűnt – hihetetlenül gyorsan végére járt a dolgainknak. Meg is kérték az árát. Mind a gépidő, mind a munkabér tizenötezer forintot kóstált. És ez volt a baj. Volt ugyan harmincezer forintunk, de egy rubrikában. Így a gépidőt ki tudtuk fizetni, mert az a jó rubrikán volt, maradt is tizenötezer forintunk, de azt „személyi” kiadásra nem fordíthattuk. Kiderítettük, hogy az intézetvezető engedélyt adhat a tilalom feloldására. Az engedély megszerzése nem tűnt egyszerű – ma

úgy mondanánk – „projekt”-nek, mert nem lehetett anélkül megoldani, hogy érintkezésbe ne lépjünk a Professzor Úrral. Ám a Professzor Úr (Úr, nem ám elvtárs!) fizikai megközelítése rendkívül kockázatos vállalkozásnak számított. Lényegesen kockázatosabbnak, mint Balogh tizedes esetében: Balogh tizedes végül is legfeljebb még egy-két plusz tehénlepénybe vezényelhetette Baranyi Pista kollégámat. Kibírta volna. Ráadásul nem csak hogy nem tette, de le is fújta a gázriadót. Mit árthatott már nekünk az egyszerű atomtámadás?!

A Professzor Úrral történő találkozás súlyosabb következmények lehetőségét hordozta. Pechem volt. Nekem kellett megközelítenem az öregurat. A Professzor Úr – nagy betűvel! – halálosan pontos ember lévén másodpercre a megadott időben fogadott. Hellyel kínált (!). Elmondtam, miről van szó.

– Hát most van harmincezer forintjuk vagy nincs?

– Van, Professzor Úr, de a dologi rubrikán és...

– És mennyi van a másikon?

– Semmi, Professzor Úr.

– Mennyi tizenöt, meg tizenöt, kedves kollégám?!

– Harminc, Professzor Úr, de az...

– Akkor most még egyszer megkérdem: mennyi tizenöt, meg tizenöt?

Rémülten kellett konstatálnom, hogy nem érti, miről van szó. Ismerve a vén sátánt, azt is tudtam, hogy képtelen kitörni saját gondolatainak vasketrecéből. Legjobb, ha hülyének tettettem magam.

– Igenis, PROFESSZOR ÚR!

– Illus, kérem!

„Iluskérem” pattant. Én pedig egy „tiszteletem, Professzor Úr”-ral eltűntem balfenéken.

Szimptomatikus helyzettel állunk szemben: Balogh tizedes elvtárs, amikor órák óta hempergette a pesti úrifüűkat a tehénlepényekbe, tobzódott az élet édességében. Mint a kisgyerek, aki

megtapasztalta, mitől gurul a lendkerekes játékaútó, képtelen volt betelni azzal a boldogító érzéssel, hogy egy szál levegős *gimnasztyorkában* (gallér nélküli orosz típusú ing) gurigázhatott az esztelenségig felmálházott egyetemistákkal. Nem hiszem, hogy azt gondolta volna, azért engedelmeskedünk neki, mert olyan kiválóságnak tartjuk, akinek minden szava irányító jelleggel hat életünkre. De azt tudta, hogy most ő a helyzet ura, és élt is a lehetőséggel. A professzor – írhatom most már kis betűvel, oda-fönt ma már talán ő is mosolyog önmagán – szakmájának igazi kiválósága, de időtlen idők óta meg volt fosztva a külső visszajelentésektől, és teljesen elvesztette józan ítélőképességét. Egyik előadásában így beszélt: „A legveszedelmesebb orvos a hiú orvos. A hiú orvos megölheti a beteget.”

Ő mondta ezt, aki nemcsak hogy infernálisan, de szánandóan hiú volt, de meg sem hallotta az ellenvéleményt. (Igaz, ellenvéleménnyel nem is találkozott már évtizedek óta, legfeljebb a felsőbbség részéről. Az ilyen ellenvélemények kezelésére azonban kitűnően fel volt készülve.) A beteget mégsem ölte meg. Egyrészt, mert nem foglalkozott betegekkel, hiszen kizárólag saját magát menedzselte. Másrészt, ha mégis megesett, hogy beteg közelébe tévedt, nem árthatott neki, mert nagyszerű szakember lévén, mindig jól tudta, mit kell tenni, mindig neki volt igaza.

Alárendeltjei utálták. Ha megkérdeztem őket, milyen embernek tartják, lelkesen kezdték szidalmazni. Ha megkérdeztem, milyen szakember, fogcsikorgatva bár, de hódolatra váltott a hangszerelés. Ritka jelenség ez. Hatékony, igen hatékony vezető volt, a hatalmat nagyszerűen használta, a vezetésére bízott gépezet olajozottan működött, minden, számára kívánatos célt elért. Másfajta cél nem is érdekelte.

Mint mondtam volt: szimptomatikus esettel állunk szemben. Míg Balogh tizedesnek – ha a dolog kockázattal járt is – fel lehetett tenni a kérdést, hogy miért teszi, amit tesz, hajdani professzoromnak ilyen kérdést épeszű ember nem tehetett fel,

mert az öregúr egzisztenciálisan megsemmisíti. Balogh tizedes megértette a kérdést, és megfontolt, valóságghú választ adott rá. Reálisan szemlélte saját helyzetét. A kolosszális szakmai felkészültségű – mégiscsak nyugodtabb vagyok, ha nagybetűvel írom: – Professzor Úr egy ilyen kérdésre egyetlen reakcióra lett volna képes: mint a bottal orrba vert telivér, megbokrosodik. Már évtizedek óta senki nem tartott tükröt a tekintete útjába, már csak torz fantáziákkal bírt önmagáról. Nem tudta, hogy hiú majom. Honnan tudhatta volna? Televíziós műsorban képes volt kertje rózsái között felvételni magát, és a felvételt többször megismételtette, latolgatván, hol kelt jobb benyomást.

Szélsőséges esetben ide vezet a külvilágból érkező tárgyszerű visszajelentés hiánya. És akkor még nem szóltunk a néhai Türkmenbasiról.

Balogh tizedes és a Professzor Úr esete szemlélteti a hatalom működését, és a hatalom gyakorlójának két típusát. Mind a két ember olyan helyzetbe került, amelyben meghatározó módon avatkozhat embertársai egyik csoportjának életébe. A nyolc általánost végzett Balogh tizedes tudta, hogy hatalmi helyzete rövid időre, és csak a véletlen játékaának eredményeképpen jött létre. Nem hihette, és joggal teszem fel, nem is hitte, hogy sokkal kiválóbb lenne a parancsára téhenlepiények felé araszoló kortársainál. De élt az alkalommal, és ízlése szerint használta ki lehetőségeit. A professzor – az MTA rendes tagja – helyzete alapvetően eltér Balogh tizedesétől. Elődjé a feudális Magyarország egyik legkellemetlenebb despotája volt. Professzorom már réges-rég elfelejtette, miként remegett a lába, ha főnöke esetleg szóba állt vele. Mind magasabb helyről, mind több ember fölöttesévé tették, és ellentétben a józan Balogh tizedessel, fokozatosan elfelejtette, hogy milyen az élet a hatalom birtoklása nélkül.

A hatalmasok

Csaknem bizonyossággal állítható – ha emberi dolgokról egyáltalán bármi is állítható teljes biztonsággal – hogy a hatalom személyiségtorzító hatásával szemben az ember nem rendelkezik immunitással. Tapasztalati alapon álló törvényszerűségnek tekintem azt is, hogy a hatalom személyiségtorzító hatása a legtöbbször fordított összefüggésben áll birtokosának intelligenciaszintjével.

A személyiségtorzulást folyamatként figyelhetjük meg. Az az időtartam, ami az adott személyiség különböző mértékű eltorzulásához szükséges, személyiségspecifikus. Az egyik szélső esetben jó példa még az igazi „ántivilágból”. A tegnap főtanácsossá kinevezett tanácsos másnap így kezd egy történetet: „Még tanácsos koromban...”

De van saját példám is.

Az osztályon évtizedes szokás szerint kezdődik a vizit. (Hoppál! Most veszem észre, már másodszor szólok el magam. A végén még kiderül, melyik egyetemről esik szó.) Magda nővér ágyba tereli a betegeket imígyen: „egy-kettő, mindenki ágyba, jön a Tanár Úr.”

Magda nővér körülbelül két évtizede működik együtt a Tanár Úrral. Tanár Urat hétfőn címzetes professzorral nemesítik. Másnap is kezdődik a vizit, és a megszokott időben közeledő Tanár Úr meghallja a betegeket ágyba vezénylő Magda nővér utolsó szavait. Korholólag, teljes komolysággal így fordul évtizedes kiváló munkatársához: „Professzor úr, Magdika drága! Professzor úr!” Pedig itt a hatalom növekedése szinte jelentéktelen, hiszen a Tanár Úr csak címzetes hatalmas lett. De már a cím is!

A hatalom torzító hatása két forrásból táplálkozik. Az egyik forrás magából a személyiségből ered. A másik forrás a külvilág.

Az utóbbira érdemes a nagyobb figyelmet fordítani, hiszen az emberi személyiség bizonyos életkor után – 3-4 éves kor – már nem nagyon változik. A hatalmi helyzetbe került személyt környezete még akkor is a hatalom *de facto* birtokosának tekinti, ha éppenséggel nem becsüli sokra, vagy éppen semmire se. Olyan beosztott a világ teremtetése óta nem született, aki frissen kinevezett vezetőjét így fogadná: „Na, szépen vagyunk! Maga lesz a főnök? Hát ne haragudjon már, de én ezen csak röhögni tudok.”

*

Született uralkodókat, vállalatbirodalmak dollármilliárdos tulajdonosainak gyerekeit nem számítva, az egyszerűbb származású lények életük valamelyik pontján először kapják kezükbe a hatalmat.

Az uralkodókat, a hipergazdagokat személyzet veszi körül, már gyerekként megtanulnak utasítani; érintkezési közegükben természetes a megkülönböztető bánásmód. Szavaikat lesi a „szolgahad”. Elit iskolába járnak, nem túl fontos nekik, hogy villanyvasutat kapjanak karácsonyra, hiszen a pénz nem számít. (Azért említettem ezt a fontos példát, mert az én anyámat olyan ötéves koromban – elhaladva egy Märklin bolt előtt – megkértem, venne már nekem egy villanyvonatot. Anyám készségesen felelt, „jól van kisfiam, majd ha pénzem lesz, veszek egyet”. Megnyugodtam. Úgy gondoltam, azt a kis időt még kivárom. Máig hiába várok. Őszintén megmondom, nehezen tudom ezt megbocsátani anyámnak. Átvert. Most már vehetnék magam. De így nem kell!) Az orvos, a fodrász a „masszőz”, a nyelvtanár – mint Hyppolit mondja – házhoz jön. Gondolom, Erzsébet királynő még sose húzott ágyat, és nem gyötrődött Fülöppel a Balmoral konyhájában, hogy mi lesz most, levált a Henrik gyerek cipőtalpa.

Egyetlen született uralkodóval és egyetlen hipergazdag, a hatalmat örökölt felső vezetővel sem találkoztam. (Nem mondok igazat! Nemrég a Vigadó előtt elment mellettem Habsburg

György. Szóval mégiscsak találkoztam legalább egy tartalékos trónörökösse!) Bár segédmunkásként módom volt megismerkedni néhány nagy és közepes hatalom örökösével, de ők akkoriban velem együtt rakodtak teherautó-gumiköpenyt vagy bükkfa gerendákat, teherautók hátsó hídját, vagy bölcsődében töltötték be fűtői pozíciót.

Ők sokat tudtak a hatalomról. Zavarba akkor jöttek, ha a pártirodára hívták őket. A Buckingham-palotában, frakkban, egyenruhában, rendjelekkel otthonosabban érezték volna magukat, mint mellettem pufajkában.

De a hatalmat, mióta a világ világ, mindig is csak nagyon kevesen örökölték. Szerezték, vagy készen kapták.

A legkülönbözőbb előtörténetű nagyhatalmúakkal találkoztam. Legtöbbjük alulról, némelyikük nagyon mélyről indult. A legmagasabbról indulók legfeljebb többé-kevésbé kielégítő szinten élő polgáreemberektől származtak. De találkozhattam igen mélyről indult nagyszerű cigányvezetővel, iszákos proli család fiával, földet túró ősök gyerekével és másokkal. Egyéni életükben valamikor, az élet egy bizonyos pontján, többnyire küzdelmes törekvések eredményeként kapták kezükbe a hatalmat, lettek első a sorban.

Kezdetben a hatalom birtoklásának állapota a legrátermettebb vezetőnek se természetes állapot. Kivételt képeznek itt az ostoba vezetők, akik ugyan egyáltalán nem tartják természetesnek, hogy ők az első a sorban, de minden igyekezetükkel azt a szerepet alakítják – a legrosszabb nívójúak önmaguk számára is –, hogy igenis természetes ez az állapot. Érdemes megfigyelni az ilyen vezetők járását és karmozgását. Szemmel látható, hogy minden lépésük, karjuk járás közbeni lengetése, hajuk hátrasmítása görcsös, tudatos. Az ember elámul, hogyan lehet így haladni. Miért nem esik hasra. Televíziós világunkban számtalan ilyen alakot látunk megjelenni a közélet területéről. Csak bámulunk, hogyan lehetséges ez; vagy fékezhetetlen nevetést vált ki

belőlünk a figura – aki a magyar nyelvet, az anyanyelvét csak nagy nehézségekkel tudja alkalmazni –, miután hatalmasat nyelve kinyában „nyilatkozik”.

A hatalom átvételének pillanatáig még a legszuverénebb, legöntörvényűbb személyiség is – ha pszichés szempontból egészséges emberről beszélünk – az alkalmazkodási kényszer bizonyos mértékű tudomásulvételének szilárd korlátai között élt. Ha zavarta, hogy szemben ülő munkatársa fokhagymás kolbászt reggelizik újhagymával, inkább nem szólt, mert tudta, ha szól, abból csak szörnyű konfliktusok származnának. Ismerve magát azt is tudta, ha már konfliktust provokált, a végletekig ki fog tartani. Az intézmény vezetőjeként azonban így szólhat az újhagymát fogyasztóhoz: „Lacikám, vagy Kovács úr, esetleg Marika kedves, ezt még egyszer meg ne lássam!” Lacikám, vagy Kovács úr, vagy Marika kedves sürgősen elpakol, és csak otthon fogja szidni őt, a feleségének, a férjének.

Míg korábban ő köszönt előre, ő kopogott a főember ajtaján tapintatosan, ő kért, őt intették le, most a helyzet megfordul. Ha akar, se nagyon tud előre köszönni. Az ő szobájába nyílik az ajtó. Valaki más kopogtat óvatosan, nem ő. A belépő tőle kér. Ő kínálja helyet az érkezőt, vagy hagyja, mert hagyhatja, állva beszélni.

Ez az új helyzet hatalmas próbatétel a személyiség számára. Sorsdöntő próba! Itt dől el, haszonnal élte-e addigi életét. Tapasztalatai további életének aranytartálékát képezik-e, vagy felgyülemlett ismeretei az emberek világáról mind jobban eltorzulnak. A hatalom fénye részben vagy teljesen megrontja korábbi élelátását, szociális érzékenysége megfogyatkozik. Az dől el, megmarad-e a külvilág ingereit torzításmentesen „vevő”, szellemi rugalmasságát megőrző személyiségnek, vagy bizonyos értelemben tönkremegy.

A vezetőt ugyanis környezete mintegy „megkísérti”, hogy elhiggye magáról, hogy más, hogy valószínűleg több és jobb ő, mint alárendeltjei.

Amilyen mértékben egy közösség vezetője áldozatul esik ennek a kísértésnek, olyan mértékben távolodik el a valóságtól, annyira dermed meg az agya, romlik a külvilág bonyolult ingereire adott válaszainak nívója. Végso soron eljut odáig, mint az én hajdani első professzorom. Ő már azt se tudta elképzelni, hogy van még ember, aki, rajta kívül ki tudja számolni, mennyi tizenöt meg tizenöt. Márpedig ennek a kísértésnek minden vezető ki van téve. Az így elváltozott személyiség a munkáját legtöbbször még el tudja látni, de emberileg már nehezen megközelíthető. A helyzetnek hosszabb távon a munka is kárát látja.

Rendkívül tanulságos volt számomra egy feledhetetlen eset. Mi van, ha a hatalom védőpáncélja lekerül egykori tulajdonosáról? Egyetemem egyik, talán legfélelmetesebb despotája nyugdíjba ment. Professzorként okkal lehetett rettegni tőle. Nyugdíjaztatása után természetesen kapott valami tanácsadói pozíciót, és bejárt egykori birodalmába. Annyira nem tartotta magát nyugdíjasnak, hogy amikor egy körlevél tudatta az egyetem dolgozóival, hogy az ő egykori klinikáján tűzvédelmi továbbképzésre kell összeseregleni, ő is megjelent. Civilben! Leült az első padba, és a fiatal tűzoltótiszt előadásába hangosan, kioktató hangon belebeszélt. Roppant kínos volt.

A dolog láthatóan nagyon zavarta és bosszantotta a rengeteg fehérköpenyesnek előadást tartó fiatalembert. Valahogy úgy gondolhatta, itt mindenki orvos, csak ez a fecsegő civil pofa lehet valami portás, ruhatáros vagy beteghordó. Amikor ismét belebeszélt a szövegébe, a tűzoltó megállt, és keményen ráreccsent az okvetetlenkedő pasasra:

– Papa, hallgasson már! Én itt *dolgozom!*

„Papa”! Te szent ég! Most mi lesz?

Néhány másodpercig olyan csend támadt, mint egy ravatalozóban. Senki nem tudta elképzelni, hogy az öregurat le lehet papázni. Legendás despotá volt. A rövid csend után itt is, ott is fulladozó kuncogás törte meg a csendet, majd újra csend lett.

A teremben két arc lett rákvörös. Az egyiket mindenki láthatta: a tűzoltóé volt. Nyilván azonnal észrevette, hogy nagyon melléfogott, és rettentő zavarba jött. A másik rákvörös arcot talán csak én láttam, mert közel voltam hozzá és felém fordult. A Professzor Úré volt.

Az előadás megakadt, a megfegyvelmezt professzor egy darabig sokkírozva maga elé meredt, majd öregesen feltápászkodott és kimenekült arról a helyről, ahol megtudta, az ő ideje lejárt. Az egykor rettegők kuncogva ébredtek rá: csak egy fecsegő vénembert, egy bácsit láttak félelmetes óriásnak.

Úgyancsak tanulságos volt számomra egy másik eset. Az egyik országos intézmény szokatlanul kiváló vezetője egy másik intézménytől elcsábított magához egy szakmájában igen jó hírű fiatal szakembert. Jelentős vezetői beosztásban alkalmazta. A fiatalember kiválóan működött. Néhány hónap után feltehetően az az érzése támadt, ideje lenne legfelső vezetőjénél látogatást tenni. Főnöke fogadta, a fiatalember jónak látta a beszélgetés során néhány finoman elhelyezett nyelvcsapást is bevetni a diskurzusba. A kiváló vezető az első nyelvcsapást azonnal észlelve kezével megálljt intett, és így szólt: „Öregem ez énnálam nem válik be. Nálunk ez nem divat. Az ilyen egyszerű, szokványos akciók csak rontják a rólad alkotott véleményemet.”

A hatalmat megszokni sem könnyű, de elvesztése sokaknak lehet gyötrelmes. Gondoljunk bele, milyen nehezen feldolgozható, átélhető helyzetbe kerül a hatalom új birtokosa is. Ha van esze – és legyen esze, ha már róla beszélünk –, nem viselkedhet úgy, mintha világéletében a Downing street 10-ben, vagy a Fehér Házban lakott volna. Ha esetleg járt is ott korábban, házigazda nem volt. Valószínűleg a fürdőszobát, a konyhát se látta. Azt is nehezen képzelem el, hogy a frissen megválasztott amerikai elnök ne rendülne meg bizonyos mértékig, amikor először lép be úgy az ovális irodába, hogy az a híres iroda az övé.

Ez lenne az én munkahelyem? És ha igazán jó fej az illető, néhány percre valószínűleg elgondolkodik, miután leült az íróasztalhoz: „Hogy kerülök én ide? Lehetséges, hogy egy akkora acélszörny, mint a Ronald Reagan atomhajítású anyahajó több-ezres személyzetével arra fordítja gigászi orrát, amerre én *parancsolom*? Ezek és ezek kerekednek fel valahol a világban, mert én hazarendelem csapatainkat? Vagy éppen odavezényelem őket?” Az új elnök talán már utazott is az elnöki gépen. Ám hogy az a szárnyas csoda az ő kényelmét, szükségleteit szolgálja, az az első alkalommal, de talán még a harmadik esetben is merőben természetellenes kell legyen. Gyerekei is kíváncsian lesnek be mindenhová: „hiszen ilyent még sose láttak. És ez a hatalmas gép az *apué*. Ha szüksége van rá, *odarendeli*”. Nincs aki megkérdezné: „Minek az magának?” Bizonyos, hogy idő kell, míg ez a helyzet valóban természetessé válik. Mondják, hogy amikor Napóleon a káprázatos pompájú koronázás után az első udvari fogadáson leült a frissen létrehozott trónra, ujjával füléhez intette mögötte álló bátyját, és ezt súgta neki: „József! Ha apánk ezt látná!”

Nehéz is lehet a Fehér Házból úgy kilépni utoljára a négy vagy nyolcévi elnökösködés után, hogy „Ezentúl itt már a kutya se figyel rám igazán. Ha valami okból mégis idevet a sors – vendégként – a házigazda már nem én vagyok.”

Itt most persze a föld legnagyobb hatalmairól beszéltünk. Ilyen, emberi mérettel mérve gigantikus hatalom kevés van, egy kezükön megszámolhatjuk, kik viselnek ekkora terhet a vállukon.

Azt gondolhatnánk, az olyan pici hatalom, mint egy kis ország, óriásbank, nagyvállalat, vagy éppen nem is nagy, hanem közepes méretű intézmények hatalmasaira más szabályok vonatkoznak, mint a mamuthatalmak birtokosaira.

Úgy vélem, hogy nem.

Egy alkalommal, akkori munkahelyemet, a Nemzeti Bankot meglátogatta őexcellenciája Boros miniszterelnök úr. Egy, az Egyesült Államoknál némileg kisebb hatalom feje. Lezserebbek, fleg-

mábbak voltak-e a biztonságiak? A bank biztonsági részlegének munkatársaival kitűnő kapcsolatom volt. E nagy napon találkoztam egyikükkel az előtérben, nem túl messze a főbejáratától. Azt hiszem meg se ismert, úgy tolt arrébb hevesen: „El! El a kapu közeléből”. Boros úr körülbelül másfél óra múlva érkezett. Aznap ezek a derék emberek valóságos lázban égtek. Talán nem is mentek ebédelni. Egész lényüket megtöltötte a tudat: Jön! Jön a Miniszterelnök Úr!

Egy másik alkalommal az Országházból igyekeztem kifelé, amikor az udvarias kapuőr – arcán rémülettel – szinte rám vetette magát, rám se tekintve odébb tolt, mondhatni lökött. Már éppen érdeklődni kezdtem volna, mit vétettem, amikor megjelent Medgyesi úr őexcellenciája, akkori miniszterelnökünk és az útjából eltakarított akadályról – vagy három-négy méterre álltam a kaputól – mit se sejtve, egyik lábát a másik elé téve, majd ezt a mozgást folyamatosan ismételve, mint ezt az emberek szokták járás esetén, elhaladt mellettünk. A kapuőr mélyet sóhajtott. Túlélte a nehéz pillanatot. Sőt! „Elnézést kérek – mondta –, láttam, hogy jön a miniszterelnök úr.”

És így is van ez rendjén. Vegyük komolyan az alá-fölérendeltségi viszonyokat. A „bratizás” veszélyei rendkívül súlyosak.

De gondoljunk bele, milyen mértékű belső biztonság, szellemi rugékonyság, realitásérzék, önismeret, önirónia és még sok egyéb szerencsés tulajdonság együttese szükségeltetik ahhoz, hogy a vezető ne essék áldozatul a környezet kísértésének. És amennyire lehetséges, immunis maradjon a hatalom fertőző mellékhatásaira. Ugyan soha nem láttam az Egyesült Államok elnökét először házigazdaként belépni az ovális irodába, de jó néhány jelentős és kevésbé jelentős hatalmasságot láthattam a vezetői székfoglalás első pillanataiban. Biztos vagyok benne: nincs érdemleges különbség.

Azt állítottam, hogy a bratizás, a személyes viszonyok összekeverése a munkahelyi kapcsolatokkal súlyos veszedelmek forrása lehet. Igen szemléletes példát tudok erre.

Még a kapitalizmus reinkarnációja előtti utolsó pillanatokban egy baráti társaság létrehozott egy vállalkozást. A hirtelen berobbanó kapitalizmus megszüntette azokat az akadályokat, amelyek korábban egy vállalkozás működését akadályozták, és az új gazdasági környezetben a vállalkozás az aktuális piaci igények következtében káprázatos sikereket ért el. A baráti társaságból szinte pillanatok alatt megközelítőleg háromszáz, magasan képzett munkatársat foglalkoztató igazi cég lett. Az alapítók – most már tulajdonosok – értelemszerűen a cég legfontosabb pozícióit foglalták el. A baráti társaságból az ötletadó lett a cég vezetője. Rendkívül okos, intelligens, elsőrangú szakember, kulturált, szertetre méltó férfiú volt. Ahogy nőtt a cég, ahogy fokozódott a siker, annál nagyobb lett a rendtelenség, a zűrzavar. Egyik barátja – aki ismerte a tevékenységemet, és már dolgoztunk is együtt – ajánlotta, forduljon hozzám.

Egy egész valójában műszaki ember számára az a gondolat, hogy komoly ügyben érintkezésbe lépjen egy olyasféle, az ő szellemi világától csillagászati távolságban lévő figurával, mint én, bizarr ötletnek tűnt. Igen nehéz helyzetében azonban még ez után a szalmaszál után is kapott, hátha segít kievickélni a bajból. Adott barátja szavára, és megkeresett.

Kitűnő emberrel volt szerencsém találkozni. Ez a találkozás feledhetetlen emlékeim közé tartozik. Beszéltem már a recepció jelentőségéről. Nos – igaz, még csak a kapitalizmus építésének első perceit éltük –, ennél a cégnél nem hogy recepció, de porta, és portás se volt. A többemeletes épületben nyilván szorgos munka folyt, mert a folyosókon élő lelket nem találtam. Kénytelen voltam a szobákba benyitni és érdeklődni, merre van az igazgató úr. Az ajtókon semmiféle felirat, még szám se. De aki keres, talál. Az egyik szobában egy kedves hölgy bevallotta, hogy ő az igazgató úr *egyik* titkárnője. Nyilván nem akart a magánügyeimben kutakodni, nem kérdezte, miért kérek, merre van a főnöke. Tett-vett a papírjaival, és elszárgult.

Helyesen gondoltam, ha várok, előbb-utóbb megjelenik az én emberem.

Így is történt. A megbeszélt idő eltelte után mintegy húsz perc múlva feltűnt egy úr, aki bement az irodába és ott is maradt. A nyitott ajtón keresztül láttam, hogy az íróasztalhoz telepszik. Arra következtettem, ő az, aki rám „vár.” Kopogtattam, bementem, mondtam, ki-mi vagyok.

– Ó! A fene egye meg, ne haragudj, pedig külön kértem ezt a nyavalyás Terit, hogy figyelmeztessen, hogy jössz. Ne haragudj, elnézést.

Nem haragudtam, elnéztem.

– Kérsz valamit? – szólt hozzám vendéglátóm, láthatóan eszébe jutott, hogy ilyeneket kell kérdezni ilyenkor, hiszen üzleti tárgyalásai során nyilván tőle is folyton ezt kérdezték. Több mint harminc fok lévén kértem valami folyadékot. – Tudod, mit? Én ilyen melegben egy forró teát szoktam inni, igyál te is. Mindjárt szólok a lányoknak – azzal eltűnt, és jó ideig nem láttam. Lehagoltan érkezett vissza:

– El nem tudom képzelni, hol a fenében kóborognak ezek folyton – panasolta, és elkezdett telefonálni: – Nem láttad valahol a Terit? És az Icát? – Nem látták. – Na – mondta vendéglátóm –, hagyjuk a fenébe. Csak visszajön valamelyik, és akkor teázunk. De ha szomjas vagy, van a hűtőben ásványvíz.

– Megköszönném – mondtam én, kiszáradt torokkal a harmincfokos nyárban.

Vendéglátóm eltűnt.

Ismét lehagoltan érkezett vissza:

– Isten bizony tegnap tele volt ásványvízzel ez a nyavalyás hűtő, most meg egy darab se sehol.

Szomjasan bár, tea és ásványvíz nélkül rátértünk a tárgyra. Elpanaszolta, hogy rettentő rendtelenség uralkodik a cégben. Sorolva, mi minden megy rosszul, egyszer csak látható indulattal kitört:

– Nem tudom megérteni, hogy ha megállapodtunk, hogy a munkaidő nyolc órakor kezdődik, miért támo lyognak be ide kilenc, tíz óra felé. Hogy várhatjuk el a többiektől a rendet, ha a vezetőik így viselkednek. Én mindennap itt vagyok már hét órakor. Kilenc-tíz után kezdenek szálingózni a legtöbben. Várj, megnézem megjött-e valamelyik lány!

Nem jött meg.

Kérdeztem, nincs-e valamilyen fegyelmezési eszköz a kezében.

– Nincs! Ezek nekem jó barátaim, értelmes emberek, érdékük is, hogy itt jól menjenek a dolgok, mit csináljak velük? Rágjam a fülüket? Vagy leszidjam őket? Képtelenség. Magamat is kiröhögném. Várj! Úgy látom, megjött valamelyik lány – és eltűnt. De hiába, mert mire kiment, a lány is eltűnt.

Vendéglátóm érezte, hogy itt most már a cég jó hírnevéről van szó, mert így szólt:

– Ne haragudj, de most már utánanézek, hol vannak ezek, lehetetlenség, hogy egy pohár vizet nem tudok kapni – és eltűnt.

Jó darabig nem láttam, aztán visszatért:

– Te, van itt a folyosón egy ilyen italautomata, hozok neked egy kólát. Rendben?

Igyekeztem lebeszélni, de nem hagyta magát, ismét eltűnt. Kis idő után mégis megjelent és megnyugtatót:

– Várj, Marika néni mindjárt hozza a kólát. Nincs nálam fémpénz. – És tényleg: négy-öt perc múltán megjelent egy sántikálva járó, idős takarítónéni, baljában felmosóvödör, jobb kezében óvatosan egyensúlyozott egy barna műanyag poharat, benne forró kakaóval.

Vendéglátóm végigvezetett a cégen. Imponáló infrastruktúra tanúja lehettem. Egy hatalmas, üvegfalú terembe benyitva hangos zsvaj fogadott. A vezér keresztnévét harsogva szólt a kérés:

– Mi van a függönnyel, megfö lünk! Hetek óta ígéred!”

Ennyit a vezetői hatékonyságról.

Nem volt hiábavaló a cégnél tett látogatásom. Hosszú megbeszélésünk végén ugyanis elhangzott a kérdés:

– Na, most mondd meg te, hogy mit lehet itt tenni?

– Talán nem neked kellene vezetni a céget – válaszoltam.

Azt gondolhatnánk, megbántottam beszélgetőtársamat. Szó sincs róla! Ahogy már mondtam, nagyon értelmes emberről van szó. A botcsinálta vezér tenyerével az asztalra csapott és felkiáltott:

– Na, látod ez az! De hiába mondom ezeknek a hülyéknek, hogy én nem vagyok erre való.

Hamarosan lemondott és boldogan tette, amihez igazán értett. Keménykezü utód vette át a helyét. A cég üstökösként haladt felfelé.

A hierarchiát, ha egy szervezet hatékonyan, vagy akár csak elemi szintű eredményességgel kíván működni, komolyan kell venni. Ez a cég lehetett sikeres az iparág abban az időben hihetetlenül kedvező gazdasági lehetőségei között, de vezetés nélkül, kedvezőtlen üzleti viszonyok esetén rövid idő alatt összeomlik.

Baráti társaság szolidaritására nem épülhet egy szervezet működése. A barátság is pillanatok alatt tönkremegy. A hatalmi viszonyokat bármilyen módon semmibe venni, leplezni, nyíltan nem vállalni, áldemokratikus maszlagokkal rejtegetni nemcsak teljesen felesleges, de veszélyes is. A hatalmi viszonyok tudomásulvétele nem szolgálalkúság, hanem épp realitásérzék jele. Nem is korlátoltság vagy fafejűség – amivel vádolni szokták a rendtelene k a rendhez ragaszkodót. Ez a realitás.

A „vezető” és a „vezetés” fogalmai körül ugyanis sajátságos ködösítéssel találkozunk. Lajosnak – névrokonai sorában a tizennegyediknek – semmiféle lelki terhet nem okozott kijelenteni – ha nem mese a történet –, hogy „az állam én vagyok”. Mivel ő még közvetlenül a katolikus jóisténtől kapta hatalmát, ez a kijelentés számára és honfitársai többsége számára tökéletesen fedte a valóságot. Igen ám, de ennek a csorbíthatlan önérzetnek hama-

rosan keserves következményei lettek. A mi önérzetes Lajosunk ugyancsak meghökkenve állt volna a Greve téren a nyakazó gépet figyelve, amikor druszái sorában a tizenhatodikat vezették fel az emelvényre, hogy éppen ezért a felfogásáért levágják a fejét.

Csak egyszemélyes vezetés létezik.

A „demokratikus vezetés” nemcsak maszlag, de fogalmi elentmondás is. A *démosz*, a nép, a sokaság nem képes vezetni. Még egy villamost se. Amikor a mekkai zárándoknép megriadt, a démosz vezette ki a zárt területről önmagát. Megközelítőleg háromszáz embert taposott halálra. Sokaság – és vezetés szempontjából nézve már kettő is sokaságnak tekinthető – semmit se képes vezetni. Nem az esze miatt. *Technikailag* lehetetlen a dolog.

Lehetséges, hogy az ugyancsak önérzetes angol Károly és a francia Lajosok nagyképűsége századok múltán is csendben figyelmezteti a vezetőket: hátrább az agarakkal! Éppen mostanában láthattuk, hány önérzetes vezető ismerkedett meg komiszszága jutalmaként a nyakra szoruló, csigolyát roppantó kötéllel, vagy évtizedes rabsággal. Természetesen, egy főosztályvezetőnek – hacsak nem kínai a szerencsétlen, ugyanis nemrég ítélték halálra Kínában néhány hibát vétő kereskedelmi vezetőt – nem kell rettegnie, hogy sorsa a bitó, ha alkalmatlannak bizonyul; de az, hogy hatalma, sőt akár ő maga is semmibe foszlik, mint hatalmi tényező, az már reális veszedelem.

Ha egy mai hatalmas hivatkozni kezd a rangjára, akkor vagy nagyon szerény értelmi szinten áll, és stílusával sincs minden rendben, vagy alkalmatlan a pozíciójára. Más a helyzet az egészen picike hatalmak esetén. Ez a hatalomra történő hivatkozás helyénvaló lehet egyszerűbb kompetenciaköri vitákban „Miért?! Hogyhogy?!” – kérdi valaki felháborodva. „Azért, mert *egyelőre* még én vagyok a házmester, vagy a kabinos, vagy a gázóra leolvasó.”

Nem állítom határozottan, hogy mai vezetőink XIV. Lajos utódainak balsorsa miatt nem hivatkoznak melldöngötte rang-

jukra. Azt azonban állítom, hogy az európai jellegű kultúrkörben mostanság nincs divatja a hatalommal való hivatkozásnak, az autokrata beállítottság nyílt megvallásának. Még a szótól is idegenkedünk. Éppen ellenkezőleg. Számos abszolút autokrata vezetőt ismerek. Egyiküktől se hallottam: „Én autokrata vagyok!” Nem is találkoztam olyannal, aki –nyilvánosan!– beismeri, hogy saját döntéseit tartja egyedül helyesnek, meghatározónak. Belsőleg mosolygok már, amikor végighallgatom a kriptautokraták nyilvánosság előtt elhangzó szövegeit arról a nem létező vezetési formáról, amit „demokratikus vezetés”-nek fantáziálnak.

Valójában összetévesztjük az autokratát a despotával; Szaddam Husszeinnel. A despotát senki véleménye nem érdekli, legfeljebb a feletteséé. Ha van neki. De azé is csak azért, hogy ha nem egyezik az övével, hogyan lehetne ügyesen kijátszani. A valóban kitűnő autokrata vezetők – de mondjunk inkább egyszemélyit, mert az kevésbé idegesíti a vezetés analfabétáit – ugyanis támaszkodnak munkatársaik tudására, szakértelmére, véleményére. Egyebek mellett éppen ezért kitűnő vezetők! A jó autokrata valódi önállóságot biztosít számukra a maguk területén, segítséget kér specialistáitól, megvallva, hogy az adott területen ők a jobbak. Hiszen azért választotta őket maga mellé. Büszke is rájuk. A vezetés ebben az esetben is egyszemélyi, autokrata marad. Mert végső soron egyedül ő dönt, és övé a felelősség.

Hogy a valóság világában mennyire érvényüket veszítik a „demokratikus” vezetésről szóló fantazmák, azt éppen a felelősség egyetlen személy vállára roskadó terhe mutatja. A „demokratikus” vezető ugyanis egy katasztrófát okozó döntése esetén nem számíthat felmentésre, ha így védekezik: „kérem, én ezt a döntést nem egyedül hoztam, megbeszéltem a Jóskával, de még a Mariskával is”. Igaz, Nürnbergben minden vádlott felfelé muto-gatott, de semmire sem mentek vele. Nem véletlen, hogy a seregeknél a vezetők – akiket parancsnokoknak hívunk, mert parancsolnak – nem kéri ki a legénység véleményét a díszszemlén:

„Hölgyeim és uraim, egyetértene azzal, ha vigyázz-t vezénylek? Vagy van egyéb javaslat?” És a megszavazott vezényszó után nem számlálják meg az igeneket és a tartózkodásokat. Nem is tízen kiáltják egyszerre a vezényszót.

Számtalanszor halljuk idézni a mindannyiunk szerencséjére autokrata Churchill kesernyés kijelentését: *„A demokrácia a kormányzat rossz formája, amely azonban még mindig jobb az összes többinél”*. Márpedig neki hihetünk. Úgy látszik tehát nincs jobb rendszer, mint a rossz demokrácia.

De van! Azaz lenne.

Az autokrácia.

Ha megnézzük, mit alkotott és milyen hihetetlen sebességgel, hatékonysággal Caesar, Augustus és a nagy Szulejmán, a magyar Mátyás, az ázsiai „kis tigrisek” diktátorai. Ha arra gondolunk, hogyan nézett ki Dubai ötven évvel ezelőtt, a futóhomok és a tevegané tetején, és megnézzük a Mohamed emír pragmatizmusával és realitásérzékével létrehozott mai sivatagi csodát, láthatjuk, milyen hihetetlenül hatékony még a despotizmus is, nemhogy az autokrácia. Még azt az esztelenséget is képes megvalósítani, hogy az említett arab úr síparadicsomot létesít negyvenfokos birodalmában. Hasonlítsuk össze ezzel például az Európai Unió nyüglődését, mondjuk nem egy olajvezeték, hanem egy intézményi székhely elhelyezésével kapcsolatban!

De az emberi közösségek ügyét sajnos, mégsem bírhatjuk kontroll nélküli autokratákra. Az emberi jelenség „természete” teszi ezt lehetetlenné.

Szakirodalom, méghozzá kiváló szakirodalom: Mika Waltari. A finn tudományos akadémia tagja, történész, író, irodalmár, és detektívrengény-szerző. Az emberi jelenség hasonlíthatatlanul kiváló ismerője.

Lenyűgöző történelmi regényében, a vallásháborúk káoszától sújtott kereszténységből az iszlám világába átszökött renegát, Mikhael, az oszmán birodalom rendjét és a szultán bölcsességét

dicséri lelkesen Ibrahim nagyvezír építésének. A kiváló Szinán a magasztalást hallván kijön a sodrából. Hallgassuk csak: *„De túlzott magasztaló beszédem hallatára Szinán építész dobantott egyet a lábával, a haragtól elsötétült az arca, és felforrt: Úgy beszélsz, mint egy esztelen... Reszkess, Mikhael, ha arra gondolsz, mi történhet egy olyan birodalomban, amelyben csupán a szultáni szeszély uralkodik minden ember élete felett, hát még ha az egész világ felett uralkodna! Ezért az oszmán birodalom rendszere a legfélelmetesebb rendszer a világon, mert ebben a birodalomban a legjelentéktelenebb sincs soha biztonságban. Emberséges egyeduralkodó a trónuson csupán a természet ritka szeszélye, és a korlátlan hatalom inkább arra alkalmas, hogy az embert önkényessé, bizalmatlanná, kegyetlenné és türelmetlenné tegye semmint igazságossá. Ezt a történelem keleten és nyugaton egyaránt bizonyítja.”*

És ez a szomorú igazság. Az emberséges egyeduralkodó és ritka szeszélye a természetnek. Hát még az emberséges és bölcs egyeduralkodó! Gondoljunk csak csendben Sztálin atyánkra! És nem is kell annak a hatalomnak feltétlenül korlátlannak lenni. A korlátolt hatalom is félelmetessé válhat.

Érdemes odafigyelni Szinán szavaira: *Önkényessé, bizalmatlanná, kegyetlenné és türelmetlenné tesz a hatalom.*

Önkényessé, mert a hatalom nagyságának növekedésével mind inkább természetessé válik, hogy amit akarok, azt megtehetem. Abszolút hatalom esetén már semmi korlátja nincs akaratom érvényesülésének, és elszakadok a realitástól. Szulejmán állítólag betiltotta a prüszkölést a bécsi kudarc hideg napjaiban, mert úgy vélte, a janicsárjai ezzel próbálják rávenni a visszavonulásra.

Bizalmatlanná tesz a hatalom, mert valamiféle tudása, vagy legalább tudásmaradványa mindig van a hatalmasnak arról, hogy könnyebb utasítani, mint a parancs hatalma alatt élni. Él hát benne a gyanakvás, hogy alárendeltjei titokban csikorgatják a fogukat, irigylük a helyzetét, a szemébe mosolyognak, és nem tudhatja, a háta mögött mit csinálnak.

Még a korábban szelíd hatalmas is könnyen esik a kegyetlenség hibájába, mert hozzászokva az engedelmességhez, természetesnek, előbb-utóbb magától értetődőnek élheti át a helyzetét. Ezért aztán, ha szembekerül alárendeltjével, nincs, aki korlátozná a dühét, sértettségét. Ha nem fenyegeti olyan büntetés lehetősége, amit ő kimér valakire, nem tudja felmérni, mekkora fájdalmat okoz. Nagy Péter indulatában hamarabb verte agyon a fiát, mintsem rájött volna, mit cselekszik.

Hogyne veszélyeztetné a hatalom birtokosát az, hogy türelmetlenné válik. Hiszen ő adja a feladatot, ő szabja meg a határidőt, a minőségi követelményeket. Mindenekelőtt neki fontos az ügy, ő serkenti, gyakran hajszolja a végrehajtókat. S ha a tempó nem egyezik az ő igényeivel, nem azok fogják leteremteni, hogy miért hajszolja őket.

Leggyakrabban ezek a veszélyek fenyegetik a hatalom birtokosait, és ezekkel a veszélyekkel nagyon nehéz szembeszállni.

Mindent egybevetve még mindig jobban járunk a nehezen működő demokráciával, mint a Kárpátok néhai géniuszával. A hatalmas, a kisebb és legkisebb közösségek vezetését sem bízhatjuk a természet ritka szeszélyére. Ezért kell beérnünk ezzel a szerencsétlen, nehezen működő demokráciával. Ahol azonban – a tények világában például – hatékony, szakszerű, gyors intézkedésekre, megfontolt, alaposan megrágott döntésekre van szükség – a hadsereg, az ipar, a pénzügy, az egészségügy, az igazságszolgáltatás, a katasztrófa- és árvízvédelem területén és minden egyéb határozott döntést és ellenőrzést igénylő ügyben –, ott nincs mód a nyekeregve haladó demokratikus vezetési technológia alkalmazására. A demokratikus vezetési technológia nehézsége megkívánja, hogy felruházzuk megfelelően kontrollált hatalmi eszközökkel a nagy, közepes és kis hatalommal rendelkező egyéni vezetőket. De a megbízott hatalmasoknak tudniuk kell, a hatalmat bármikor kivethetik a kezükből.

A főnökök és az ismerkedés

Mint már említettem, a kinevezett vezetőt – bármi is legyen a véleményük róla – a munkatársak a hatalom tényleges birtokosának tekintik. Csúcsvezetők esetében az intézmény már a kinevezés hallatán tapsikolhat, vagy átkozódhat az új felettes miatt. Kis ország vagyunk, ki ne ismerné hírből vagy akár korábbi tapasztalatból az új főnököt, ha az illető sztár. De akár tapsikol, akár átkozódik az új gazdát kapott intézmény, senkinek se jut – és hogyan is juthatna – eszébe nyíltan kétségbe vonni, hogy övé a hatalom. Csak a mindennapok hangulatát, az együttélés örömteli vagy kínos voltát határozza meg, hogy kemény vagy puha, csendes vagy ordító, kedves vagy utálatos. Ha nem országosan ismert vezetőről van szó, annak kiismerése, az összetörődés folyamata némiképp hosszabb, kissé nehezebb, de lényegében alig különbözik egymástól.

Bármilyen karakterű egy vezető, a dolgok értelmes rendje – és maga a vezető is, kimondva vagy leplezve – azt kívánja, hogy elsősorban munkatársai alkalmazkodjanak hozzá, és nem fordítva. Látszólag érdes megfogalmazás, de ez a valóság, mióta egyáltalán létezik vezető és beosztott. Megnyugvásul szolgálhat számunkra, hogy nemcsak az emberek, de a közösség bármilyen primitív formájában élő állatok esetében is így van.

Igaz, a páviának vagy a hiénának, hiénakutyának, varjak társadalmában a vezető pozíció kiküzdése és védelme bizonyos mértékben egyszerűbb és áttekinthetőbb eszközrendszerrel történik, de lényegében ez csak technika és stílus kérdése. Bár talán ezzel igazágtalanságot követek el négy- és többlábú élőlénytársainkkal szemben. A hegyi kecskéknak például hatalmas, félelmetes szarvaik vannak. A vezető pozícióért küzdő hímek mégis – gondolom, a humanizmus szempontjait szem előtt tartva – mindig

oldalt fordított szarvakkal támadják egymást a küzdelem során, nehogy szarvaik hegyével életveszélyes sérülést okozzanak egymásnak. Nem tudnám megjósolni, hogyan viselkednénk mi emberek, ha ilyen szép, nagy szarvaink lennének.

Az intézmény munkatársainak, mindenekelőtt a közvetlen munkatársaknak – ha maradtak ilyenek a régiek közül, hiszen az új főnök leggyakrabban fejeket, kezeket és lábakat is hoz magával – hozzá kell látniuk a feladathoz, új vezetőjük teljes mértékű kiismeréséhez.

A letapogatási folyamat és a beosztottak felderítő munkája

E folyamat az új főnök megjelenésekor az előzetes tájékozódás empirikus kiegészítéseként indul el. Időtartama a főbb ismeretanyagot tekintve hetekben, a teljes megismerés hónapban mérhető, de se a hetek, se a hónapok száma nem kétjegyű.

Lehet-e vele vitatkozni? Meddig tűri? Számít-e munkatársai véleményére, vagy – különböző stílusban lehet ezt tenni – fütyül rá? Van-e humora? Kell-e nevetni a viccein? (Nem minden felső vezető igényli ezt. Ismerek olyan bankvezért, aki elmondott viccein saját maga derül, e vonatkozásban önellátó. Nem is foglalkoztatja, sikere van e hallgatói sorában.) Szereti-e, megkívánja-e avagy megveti a farkcsóválást, és a csóválási kísérlettel le lehet bukni nála. Mint ahogy korábban leírtam az ifjú farkcsóváló esetét. Ha igényli a csóválást, hogyan kell azt a farkat csóválni? Barokkos lelkesedéssel, vagy megdőbbsent, szelíd, de észlelhető fejcsóválással, félmosollyal: „Micsoda ötlet! Nekem ez sosem jutott volna eszembe!” (Jó módszer a főnök kedvencének lelkesen dicsérni a hatalom birtokosát.) Hogyan kér számon. Számon kér-e egyáltalán, vagy egyik utasítása után feledésbe merül az előző. Mivel lehet elérni, hogy felfigyeljen rám? Mi hozza ki a sodrából? Hogyan teszi azt? Ordít vagy csendben gyötör? Ha a letapogató nőnemű, és a tapogatott férfi, ki kell deríteni, otrombasága elmegy-e az állati és emberi nemzőszervek és azok tevékenységének emlegetéséig?

Részt vettem két nagy cég egyesülésében. Az új szervezetben a vállalat első országos, közös értekezletén a vásárló cég egyik felső vezetője felállt. Azt kívánta értésére adni a most már a két

cégből összekevert, mindkét nem képviselőiből álló társaságnak, hogy a jövőben a vásárló cég viseli a kalapot.

Stratégiai irányt szabó előadását a következő szavakkal kezdte: „Hölgyeim és uraim, önök is tudják, hogy amint azt mondani szokták, mindig az erősebb kutya...” – és azt is kendőzetlen nyíltsággal megfogalmazta, hogy az az erősebb kutya mit is művel mindig.

Kérdésemre, hogy milyen taktikai célja volt eme eredeti megnyilvánulásnak, kiderült, nem is emlékszik rá, hogy ilyen pottyant ki a száján, sőt azt állította, ő ilyent nem mondott. Pedig, több száz fültanúm volt.

Ilyen mondén kiszólások, esetleg a teremté emlegetése is komforttényezőnek tekinthetők. (Akadnak, akiknél ez szempont.)

Az ember igen bonyolult jószág. Találkoztam olyan, országos intézményt vezető férfúval, aki komoly következtetést vont le egy ember megítélésekor annak alapján, hogyan viseli zokniját. Szavaiból megtudhattam, hogy azok a férfiak, akik a vádliat el nem fedő zoknit viselnek nem vehetők igazán komolyan. Azok voltak a szép és kiegyensúlyozott korok, amikor a férfiak zoknitartót viseltek. Ennek segítségével ugyanis, nemcsak hogy elfedték vádlijukat, de a zoknitartó feszesen is tartotta a zoknit. Így nem fordulhatott elő, hogy az ráncosan alakússzon egészen a cipősarokig. Igazán komolyan vehető férfú vádlija nem villanhat ki, ha esetleg keresztbe teszi a lábát.

Amikor a vezető személyiségének letapogatási munkájáról beszélünk, meg kell fontolnunk, milyen bonyolult tevékenység az. Gondoljunk bele, egy ilyen zoknis vezető mellett – ha kemény legény – milyen veszély fenyegeti a rövid zoknit hordó, kivillanó vádlijú kiváló szakembert!

Fontos tudni a vezetőről, felejt-e a sérelmet, vagy elefántként őrzi emlékeit. Itt is bonyolult helyzettel kell számolnunk. Nemritkán előfordul, hogy a vezető sérelmez valamit, amit munkatár-

sa vele szemben állítólag elkövetett. Megharagszik rá. Megjegyzi magának. Igen ám, de a felső vezetőknek sokféle tennivalójuk közepette néha lekopik az előjel az érintett munkatárs tetteről. A vezető először csak azt felejt el, mért is haragszik a szerencsétlenre. Később már az is homályba vész számára, vajon haragszik-e az illetőre, vagy éppen valami fontos dolog miatt kedveli.

Ilyen élményeknek magam is részese vagyok.

Tanulságosak.

Igen jó személyes és munkakapcsolatom alakult ki egyik országos intézményünk kiváló vezetőjével. Adódott egy helyzet, amikor véleményt kért tőlem egy számára nagy jelentőségű ügyben. Nem is nagyon értettem, miért lett olyan rendkívüli mértékben hálás azért, amit mondtam. Néhány hét múlva érzékelnem kezdtem, hogy hűvösödik köztünk a viszony. A hűvösödés hamarosan elérte a fagyponthoz. Ezek után munkakapcsolatunk úgy szakadt meg, hogy világosan érezkelhettem: ellenséges figurává minősültem a szemében. Így van ez a mai napig. Így is fog maradni. Nem tudok mást gondolni, mint hogy a nagy megterhelést viselő ember elfelejtette, hálás nekem, nem pedig dühös rám. Csak arra emlékezett, hogy valami fontos történt köztünk. Pechem volt: rosszul emlékezett.

A felejtés, az emlékezeti tévedés oka sokféle lehet. Főiskolás éveimben egyik professzorom kifejezetten utált. Évfolyamtársamat, leendő feleségemet, a gyönyörű teremtetést imádta. Keményen készültem az államvizsgára, mert nagy volt az esélye annak, hogy az öregúr megvág. A leendő nej egyet se búsult a vizsga miatt.

Mi történt?

Jelesre vizsgáztam. Az imádott Editet pedig csúnyán megvágta az öregúr. Az államvizsgán! Emlékezete felcserélt bennünket. Igaz, ő már jóval hetven felett járt. Ez is lehet ok.

Fontos kiismerni az új vezetőnél, mennyire megközelíthető. Be lehet-e, és hogyan lehet bejutni hozzá. Érdemes-e behatolni, vagy jobb a biztonságos távolság.

Vigyázat! Bemutatkozáskor minden felső vezető elmondja a következő mondatot: „az ajtóm mindig nyitva van mindenki számára”. Ezt az ígértét néhány vezető be is tartja. Legtöbben nem. Azok sem, akiknek az ajtaja – nyilván önmaguk megnyugtatósára – fizikai értelemben valóban nyitva van.

Amit mondok, nem feltétlenül jelenti azt, hogy a felső vezető megközelíthetetlen, de azt igen, hogy csak úgy egyszerűen beállítani egy felső vezetőhöz igen tanulságos vállalkozás. A realitás talaján maradván, a vállalkozás elméletileg háromféle eredménnyel járhat:

Első változat: a vezető magatartása végleg elveszi kedvét a próbálkozónak az ismétléstől, mert azt érzékeli, hogy nagyon kellemetlen helyzetbe került.

A másik lehetőség: nem érzi magát kellemetlenül, de igen hamar megérti, hogy idejöttem az elintézendő ügy szempontjából – finoman szólva – irreleváns.

A harmadik lehetőség, vagyis hogy érdemes volt felkeresni a felső vezetőt, rendkívüli jelenségként kezelendő, és később még külön kell róla szót ejtenünk.

A letapogatási folyamat fontos része annak felderítése, mik az új főnök vesszőparipái.

Kiváló példa erre a már említett zoknihosszelmélet. És szám-talan egyéb értelmes és teljességgel értelmetlen, vagy – mint a zokni – megfajthatatlan jellegzetessége lehet a vezetőnek. A másodpercnyi pontosság a bogara, vagy reálsan kezeli a megbeszélte időpontokat. Nem tűri a hosszú beszámolókat. Nem szabad félbeszakítani. Iratok külalakjával kapcsolatos heppjei vagy meggyőződései vannak. Margószélesség. Távolság a szöveg és az aláírás között. Ő tud a legjobban angolul. (Bár én, amennyire megfigyelhettem, azt tapasztaltam, hogy mindenki a legjobban tud angolul azokon kívül, akik megvallják, hogy nem beszélnek a nyelvet. Kiváló és kolosszális felkészültségű barátom, Tótfalusi István, a nagyszerű és minden emberi nyelven tudó műfordító,

aki az angoloknál is jobban tud angolul, szomorkásan mondja: tudok, tudok, de beszélni egy hatéves angol gyerek is sokkal jobban tud nálam. Ez csak egy beszúrás volt, jön a folytatás.) Nem bírja a festett, hosszú és egyenesre vágott műkörömöt. Különösen, ha vérvörös vagy fekete. Nem képes komolyan venni egy nőt, vagy a két biológiai nem huszonéveseit. A piercingtől megvadul. Nem szól, de nem bocsátja meg. Vagy éppen hogy szól. Leccsap rá. Nem tűri, hogy munka közben ennivaló legyen az asztalon. Utálja, ha valaki túl magas. Idegesítik a szakállasok. Nyugtalanítja a rövid vagy a hosszú szoknya. Opera- vagy futballrajongó. Netán horgászik vagy vadászik.

Egyik egyetemünkön a hallgatóság körében köztudomású volt, hogy a rendkívül alacsony termetű professzornál szigorlaton elégséges érdemjegynél jobbra a száznyolcvannál magasabbak nem számíthattak. Végzet volt ő a magas termetű vörösdiploma-jelölteknek (ifjabbaknak: a vörösdiplomások olyan, ha józanul gondolkodunk, csak a mesékben létező egyetemisták, akik mindig, mindenből kiválóan feleltek, vagyis ötöst kaptak. Idősebbeknek: olyasféle az, mint a kormányzó gyűrűsök). Az ennél hosszabbra nyúltak sikeres vizsgalehetősége minimálisra csökkent, és a szerencsétlen kosaras termetűek görnyedten haladva igyekeztek leplezni testi fogyatékoságukat. Nem jártak sikerrel.

Ez a leltár természetesen kimeríthetetlenül gazdag, tartalmi empirikus úton felderíthetők, és mint mondtam, a lista hetek, esetleg egy-két hónap alatt teljessé tehető.

A letapogatási munka egyéni és kollektív. Valamennyi munkatárs élesen figyel a vezetőjére, gyűjti és raktározza megfigyeléseit. A megfigyelési anyagot mindenki meg is osztja bizalmasaival.

A letapogatási munka nem csak megfigyelésből és a megfigyelt anyag raktározásából áll. Néha a bátrabb munkatársak tesztszituációkat is létrehozhatnak. Vitát kísérelnek meg, érintkezési stíluspróbákat vetnek be és figyelik a reakciókat. Például trágár

viccet, politikai véleményt röppentenek fel, figyelve a hatást. Késnek egy-két percet. Pulóverben jelennek meg egy megbeszélésen, ahol mindenki nyakkendő, zakó. Szidalmazni kezdik az előző vezetőt. Feltűnően helyeselnek, gumit rágnak, dülöngélnek a széken, ujjukkal dobognak az asztalon stb., stb.

A letapogatási munka eredményeként kialakul a vezető képe. Ismertté válnak a legkülönbözőbb területek határai és a határlépés kockázata.

A munkatársak felderítő tevékenysége és annak eredménye természetesen nem jut és nem is juthat közvetlenül a vezető tudomására. Nem juthat, mert a társadalmi együttélés szabályai csak rendkívüli helyzetekben teszik lehetővé vagy követelik meg, hogy a környezet véleményéről az érintett tudomást szerezzen.

Az uralkodó gyóntatója például – ha a helyzetet mindkét fél komolyan vette – óvatosan visszajelenthette a környezet véleményét a legfelsőbb hatalom birtokosának. Hasonló helyzetben volt az udvari bolond is. Igaz, őt nem is kellett komolyan venni. Nem ritka ma sem, hogy a felső vezető tart udvari bolondot. A válási szándékát bejelentő feleség azonban már jószérivel teljességgel akadálytalanul fejtheti ki véleményét elhagyni kívánt párja izzadságszagáról. (Ha nem kell tartania a pofontól.) A kirúgott munkatárs is tehet néhány emlékezetes megjegyzést főnökének, hiszen éppen távozik.

A mindennapos kapcsolatban lévő munkatársak főnökeikről alkotott belső képét megismerni a vezető számára csaknem lehetetlen, de legalábbis rendkívül nehéz. Nem ritkán tapasztalhattam, hogy a vezető teljes tévedésben élt azzal kapcsolatban, hogyan is gondolkodnak róla munkatársai. A hamis képek többsége inkább hízelgett, mint bírált. De találkoztam általánosan megbecsült, elfogadott felső vezetővel, aki úgy vélte, beosztottjai nem nagyon kedvelik, és többé-kevésbé negatívan ítélik meg. Olyant is láthattam, hogy a hirtelen kirobbanó, ordító, kemény parancsnok módfelett imponált munkatársainak.

A magyarázat: az illető vagy okkal ordított, igaza volt, vagy olyan csekélység miatt, amiért – miután kiment a szobából – a leordítottak jó szívvel mosolyogtak le. Ő már csak ilyen. Igaz, ezek a vezetők gyakran kiváló öniróniáról tettek tanúságot, és apróságokért történő felrobbanásuknak ritkán volt sérültje.

Módom volt megfigyelni országos hatáskörrel, hatalommal rendelkező vezetőt, aki teljességgel immunis volt a váll-lapon lévő csillagok okozta személyiségtorzulással szemben. Munkája kezdetén így kérlete kitűnő nővőjű munkatársait: „Gyerekek, az isten szerelmére szóljatok, ha azt veszitek észre, hogy hülyülök.”

Senki se szólt. Az ifjúkori barátok se.

Bár mindenki úgy hitte, ő bizony szólt.

A visszajelentési zár

Az újabb időkben rengeteg szó esik a kommunikációról. Ma már tavasz idején, a margitszigeti padon a szerelmesek nem csagnak, duruzsolnak egymás fülébe. Kommunikálnak.

A kommunikációelmélet szerint a torzításmentes szóbeli információátadáshoz a következő feltételek kellenek: *Adó, vevő*, az információt szállító *csatorna*, *közös nyelv* és *feedback*, azaz visszajelentés. Az adó jelzi közlési szándékát, a vevő visszajelzi vételre készségét, vagy elzárkózását a vételtől. Ha a vételkészség az adó számára biztosított, a közös nyelv segítségével az adott csatornán információt bocsát útjára. Az információ „megérkeztéről” az adó csak abban az esetben lehet biztos, ha a vevő visszajelenti, milyen információt vett át. Az adó a visszajelentésből értesül, hogy a leadott információ sértetlenül vagy torzított formában érkezett-e célba. Mind a két esetben jelzi a vevőnek ezt a tényt. Valóságos, hibátlan, torzításmentes információátadás csak ebben a meghatározott rendszerben történhet. Csak így jöhet létre „megértés”.

Vajon létrejött-e „megértés” a kitűnő vezető és munkatársai között, amikor az arra kérte őket, jelentsék vissza neki, ha hülyülni kezd? Persze ritkán hangzik el ilyen kérdés. Nincs ennek divatja. Nagyon kevés vezető kéri ilyen szívességre beosztottjait. Az említett esetben két oka volt annak, hogy ilyen kérdés egyáltalán elhangozhatott a hatalom birtokosának szájából. Az egyik ok az adott személynek a hatalom külső jeleivel szembeni idegenkedése. A másik ok: kitűnő közvetlen munkatársai között többen voltak olyanok, akikkel már a hatalom átvétele előtt is bizalmas, jó viszonyban volt. Ezért számíthatott rá, hogy kérését teljesíteni fogják.

De vajon megértette-e kérését a bizalmas munkatársi kör?

Rendelkezésre álltak a „megértés” feltételei? Az „adó” és a „vevőkör”? Levegőből – mint közlési csatornából – van elég.

Elhangzott az „üzenet” is, amit Magyarországon *meszidzsnek* mondunk. Mégsem választott senki ilyenformán: „Vettük a kérést. Amint észleljük, hogy hülyülni tetszik, azonnal szólunk.” Amikor pedig a hatalom személyiségtorzító hatása jelentkezett – vagyis a vezető kezdett hülyülni –, senki se kért időpontot tőle, hogy jelentést tegyen, teljesítve a kérést: „Főnök úr, utasításának megfelelően tisztelettel jelentem, el tetszett kezdeni hülyülni.” A feedback tehát hiányzott, valódi „megértés” nem jöhetett létre.

Vezetőkkel kapcsolatban – különösen áll ez olyan, történelme során kizárólag autokratikus vezetésű, merev hierarchiában élő országra, mint hazánk – makacsul, de megalapozottan tartja magát az a szociálisan örökített és a szocializációs folyamatban megerősödő meggyőződés, hogy a vezetővel szemben nem lehetünk nyíltak. Legjobb, ha tartjuk a szánk.

Ezt az igazságot, magam is igyekeztem igazolni.

A hetvenes években rákényszerültem, hogy a tudomány kincsestárát saját gondolataimmal gazdagítsam, vagyis hogy kandidátussá nemesedjek. Egyebekben azt vizsgáltam – most nagyon tudománytalanul fogok fogalmazni –, mit tesznek a szülők, ha kisebb-nagyobb gyerekeik pimaszkodni kezdenek velük, ha megátadják a tekintélyüket.

A szülők túlnyomó többsége – ahogy visszaemlékező gyerekeik állították – megbüntette még a felnőttkor határára érkezett ifjakat is. Jelentős százalékban a kezük is elszaladt! Csakúgy a tanárok is! Igaz, ők – a büntetéstől erősen tartva – már akkor is igen ritkán pofoztak.

Még érdekesebb eredményt hozott, amikor maguktól a fiataloktól igyekeztem megtudni, hogyan bánnak majd ők a gyerekeikkel. Elméletben, a fiatalok éterien liberális és humanus nézeteket képviseltek. E nézetek alapján bírálták „maradi” szüleiket. Ennek ellenére a saját gyerekeikkel a fantázia szintjén átélt konfliktusokban sokszor még a szüleiknél is „maradibbnak” bizonyultak.

A nyíltság, az „őszinteség” határvonalai tapasztalati úton tűztek ki, a családi életben, a kis és nagy iskolában, és végül a munkahelyen. A határok jól ismertek minden közösségben.

Amikor tehát a főnök arra kérte beosztottjait, hogy ne hagyják elhülyülni, szembe ment azok egész élete során megszerzett, nem is feltétlenül tudatosított tapasztalataival. Így a kérést hallva nem lehetett azt névértéken venni. A környezet protokolláris díszdumaként értékelte. Átsiklott felette. Nem hangzott el visszajelentés a kérésre, például ilyen formában: „Mit tetszik érteni hülyülésen? Mikor szólnunk? A gyanú felmerülésekor, vagy amikor már meglehetősen hülye tetszik lenni? Ha rosszul ítéltük meg a dolgot és későn szólunk, amikor a főnök úr már teljesen hülye, ki és hogyan ment meg a kellemetlen következményektől?”

Megfigyelhettem azt a folyamatot: annak ellenére, hogy az érintkezés stílusa változatlan maradt főnök és beosztottjai között, de a változatlan stílus mögött mind jobban kialakult egy öntudatlan óvatosság. Még kísérletek is történtek a főnök figyelmeztetésére. A kísérleteknek nem lett negatív következménye, de pusztába kiáltott szónak bizonyultak. A legszolidárisabb munkatársak is felhagytak a visszajelentési kísérletekkel. Mint mondtam, az érintkezési stílus változatlan maradt, de a csapat megérezte és tapasztalta is, hogy ötleteik, javaslataik, megjegyzéseik, kritikájuk hatástalan – visszavonultak. A vezető öntörvényűsége korlátalanná vált. Ő maga úgy érezte, munkatársai nem teljes szívvel működnek együtt, azok meg azt tapasztalták, hogy vezetőjük nem is figyel arra, amit mondanak. Ez a vezetőt teljesen eltávolította a hatékony külső kontrolltól. A kontroll valójában már megsemmisült. Legjobb munkatársai közül egyesek elmenekültek.

Különös, de erről a helyzetről a környezet valahogy nem akart tudomást venni. Hiába próbáltam tudatosítani, mi folyik a korábban barátságos, feszültségektől mentes társaságban, próbálkozásom kudarcot vallott. Senki nem akarta tudomásul venni, hogy a korábbi paradicsomi állapot megszűnt, hogy a

főnök-beosztott viszony teljesen megváltozott. A közvetlen érintkezés formái, a stílus megmaradtak, a tartalom teljesen megváltozott. Senki nem akarta tudomásul venni, hogy a „légy szíves” már parancs, hogy a viták eleveensége megdermed, hogy a korábban közvetlen érintkezés valójában lehetetlenné vált. Senki nem akarta beismerni, hogy kétszer, háromszor meggondolják már, mit és hogyan mondanak el főnöküknek, és azt sem akarták beismerni, hogy mennyi mindent hallgatnak el előtte.

Nehezítette ezt a tudomásulvételt, hogy sajátos módon a magánérintkezés terén a viszony egyáltalán nem változott. Nem csak a stílus maradt a régi, de a közvetlenség is, és a teljes nyíltság. De csak ott!

A hatalom birtokosa gyakran maga is észleli a bekövetkezett változást. A jelek leggyakrabban apróságok. A vezető véleményét mond, a vita hirtelen véget ér. Nincs több megszólaló. Fontos döntésekről az érintettek utólag értesülnek. A főnök már nem jön megbeszélni valamit, hanem hívat. Az első kemény letolás, ami korábban elképzelhetetlen lett volna. És még sok egyéb apróság. Hamarosan fokozódni kezd a környezet bizonytalanságérzete, és megszületik a vágy: legyen egyértelmű a helyzet. Viselkedj úgy, ahogy egy főnöknek kell viselkedni, mi meg majd leszünk a beosztottak.

Nem mindenki számára kellemes átélni ezt a változást. Érzelmileg egészséges embert kisebb-nagyobb mértékben irritál a megváltozott helyzet, a környezeti nyomás, amely arra készteti, hogy viselkedjék úgy, ahogy az egy igazi, virtigli hatalmashoz illik. Ilyenkor a „hivatali téren” kívüli helyzetekben hangsúlyozottan igyekszik „civilként”, „hétköznapi emberként” viselkedni. Különösen azokkal, akikkel együtt indult.

Ezek a jóindulatú próbálkozások többnyire kudarcot vallanak.

Sok esetben a környezetéből vezetőként kiemelt más megoldást választ. Látványosan érzékelteti, hogy „vége a barátságnak”, ez az energiakímélő megoldási mód.

A „környezeti kényszer” erejét jól szemléltette számomra egy kozmikus jelentőségű esemény. Egyik hatalmas intézményünk vezetője részt vett a cége által rendezett valamiféle házi ünnepségen. Ezen a rendezvényen vezetők és beosztottak focimeccset játszottak. Nem lephet meg bennünket, hogy az intézmény vezetője a mérkőzésen nem szmokingban jelent meg, hanem – és most vegyünk mély lélegzetet – klottgatyában! Hetekig erről szólt a folyosói, ebédlői csevely. A társaság két pártra szakadt:

A) Így egy elnök nem viselkedhet.

B) Micsoda klassz pasas, nem játssza meg magát.

A vita nem dőlt el.

De láttam olyan hatalmast is, akinek hatalmi helyzetét és magatartásmódját egyetlen tényező határozta meg: a hivatal konkrét tere. Az épület, ahol hatalmát gyakorolta. Az épületből kilépve úgy vetette le a szigorú, de igazságos, félelmetes főnök képét, mint a fehér köpenyt. Rá se lehetett ismerni. Az épületbe lépve ugyanígy öltötte magára a hatalmat biztosító egyenruhát.

Azokban a történelem előtti időkben – amikor vezetők még képesek voltak villamoson közlekedni – úgy esett, hogy a munkahelytől nem messze lévő villamosmegállónál egyszerre szállt le főnök és beosztott. Összefutottak, barátsággal köszöntötték egymást. Valami közéleti eseményről konverzáltak a munkahely bejáratáig. Az európai műveltségű, a magánérinkezésben kifinomult stílusú főnök – belépve a kapun – így reccsent összerendező beosztottjára: „Lehetetlenség töletek időben megkapni, amit kértem?!” És beindult a kőkemény letolás.

Őszintén számított-e a vezető környezete kontrolljára, mikor az elhülyüléstől védekezve munkatársaitól kért segítséget? Esetünkben feltétlenül. Reményeinek vára azonban homokra épült. A szocializáció folyamatában belénk égett igazsággal csaknem lehetetlen szembemenni. Tévedés lenne azt hinni, hogy a visszajelentési zár egyetlen összetevője az egzisztenciális félelem. Erősíti a visszajelentési zárat az elfogadott, sokra becsült vezető iránti

ragaszkodás is. A bálványkép elvesztésének lehetősége. Ha kedvelik, őszintén becsülik; senki nem akarja megbántani. Gyakori az is, hogy éppen a legkitűnőbb munkatársak érzékelik leghamarabb, hogy a vezető öntörvényűsége eléri a befolyásolhatatlanság szintjét. Értelmes ember nem vállalkozik lehetetlenre, és elhallgat. Aztán – ha módja van rá – elmenekül.

Példám azt igyekszik dokumentálni, hogy a hatalom személyiségkárosító hatásával szemben a kiváló intellektus, a humanista világszemléletű az agressziótól, durvaságtól borzadó emberséges személyiség is csaknem védtelen.

Szokványosabb környezetben a szabályok szigorúbbak, egyértelműbbek. A vezető legtöbbször nem aggódik, hogy a hatalom eltorzítja a személyiségét. Nem is ezen, hanem másan, a feladatán töri a fejét.

Ezekben a szokványos helyzetekben üdvös emlékezni a szociális tér általános szabályaira:

Nem mondhatod el valóságos véleményeidet. Csak rendkívüli óvatossággal szegülhetsz szembe a főnököddel. Biztonságod alapja a terepszín fölvétele, a megfelelő alkalmazkodási formák kitapasztalása. Ne ülj fel a biztatásnak, ha ellenkező magatartást kérnek tőled.

Kemény szavak ezek, és szinte hallom a vezetők és munkatársaik hangos tiltakozását.

E tiltakozás azonban a sokat látott, az emberi jelenséget a hétköznapiánál mélyebben ismerő emberből csak mosolyt fakaszt.

Vizsgáljuk meg például, történt-e torzításmentes információátadás a korábban említett példánkban. Lacikám fokhagymás kolbászt eszik újhagymával a grafikonokra terített szalvétáról. Főnök jó. Észleli a számára elfogadhatatlan helyzetet, át kívánja adni azt az információt, hogy ő az ilyen cselekvést nem engedélyezi. Esetünkben van adó, vevő, van információ szállító csatorna, vagyis levegő, és van közös nyelv is. Az információ útjára indul. Újhagyma, kolbász eltakarítva. Adó értesül, hogy létrejött a

megértés. Esetünkben a vételkészségre nem kellett külön jelet alkalmazni, hiszen a vevő kényszerhelyzetben volt, nem is zárkózhatott el a vételtől. (Elvileg elzárkózhatott volna, ha mondjuk, nyelvet nyújt a főnökére, és tüntetően nagyot harap a kolbászból. De ezzel a változattal nem érdemes foglalkoznunk.)

Arra azonban nagyon fontos figyelni, hogy ha a torzításmentes információ feltételei közül bármelyik hiányzik, akkor vagy semmilyen, vagy kevésbé, vagy súlyosan, esetleg teljesen torz információegységek érkeznek célba, és nem jöhet létre a megértés.

Ha teszem azt, a főnök letolását a letolt igazságtalannak tartja, nem áll rendelkezésünkre a vételkészség. Ha a „vevő” egy pityergős leányzó, akkor a közvetítő csatorna is zajszenyezett, és így sem jön létre megértés. Miközben a letoló „adó” azt kívánta közölni a pityergő letolt „vevővel”, hogy a számon kért munkának már másfél órával ezelőtt „adó” kezében kellett volna lenni, „vevő” mindössze annyit „értett meg”, hogy főnöke egy rabiátus goromba alak, legjobb lenne belerúgni és új állást keresni. A következő hasonló esetben főnök (adó) hiába hivatkozik arra, hogy „Marika, kedves, már a múlt héten elmondtam magának, hogy az ilyesmit nem tűröm”, Marika (vevő) csak azt az információt érzi megerősítve, hogy főnöke egy ronda erőszakos bunkó.

Jól példázza a sikertelen információátadás jelenségét a nagy tömegek előtt elmondott beszédek sorsa. Ezek a beszédek leggyakrabban nem tartalmazzak a konkrétumok nyelvére lefordítható információt, bár látszólag rendelkezésre állnak az információátadás feltételei. A szónok grammatikai értelemben többé-kevésbé elfogadható mondatokat mond, látszólag közös a nyelv is, van közvetítő csatorna is, sőt még „visszajelentés” is érkezik, hiszen a tömeg ütemesen kiáltoz valamit, tapsol, vagy pfujjol. Mintha jeleznék, hogy érti a „mondanivalót”. Valójában annyi értelmezést bogozhatnánk ki a hallgatóságból, ahány emberből áll a tömeg. Évekig idéznek e beszédekből mondatokat, amelyek ott el se hangoztak, s még egyesek a megoldást, mások a remény-

telenséget olvassák ki ugyanabból a leggyakrabban százalmas zagyalékból.

Ha adottnak vesszük azt a szocializációs folyamat során elsajátított ismeretet, hogy polgártársaink félnek a fölöttesükkal az őt érintő ügyekben nyíltan beszélni, akkor kommunikációelméleti szempontból a következő helyzettel állunk szemben: adó – ez esetben a beosztott – azt tapasztalja, hogy főnöke bizonyos információk vételekor az információ leadójára megharagszik. Ebből a beosztottnak nem sok öröme származhat. Könnyű megérteni, senki se kívánja kockáztatni, hogy hasonló helyzetbe kerüljön.

Ilyenformán a vezető és beosztott munkatársai között a szabad kommunikációáramlást különböző mértékben gátló zár jön létre. Ez a visszajelentési zár meggátolja, hogy a vezető birtokába kerüljön azoknak a meghatározó jelentőségű véleményeknek, értéktételeknek, amelyek vagy akkor hangzanak el vele kapcsolatban, amikor kimegy a szobából, vagy amikor nincs jelen. Megfigyelésem szerint a kialakult zár ereje fordított arányban áll a vezető intelligenciaszintjével, és egyenes arányban személyisége merevségével. Minél magasabb intelligenciájú a vezető, annál nagyobb a valószínűsége annak, hogy kielégítő nyíltsági szint – gyenge visszajelentési zár – jön létre környezete és közte. Minél alacsonyabb a vezető intelligenciaszintje, annál erősebb, áthatolhatatlanabb a visszajelentési zár. Ezt a visszajelentési zárat a közösségben esetleg működő besúgó, vagy besúgói rendszer sem tudja a főnök számára hasznos módon feloldani. A besúgó, vagy besúgók ugyanis elsősorban saját érdekeiket nézik, és szűrt, torzított információkat juttatnak el megrendelőiknek.

Hašek kiválóan írja le a *Švejk* című művében, miféle jelentéseket írnak feletteseiknek a csendőrörsök, a hivatalosan besúgói feladatokat ellátó őrsparancsnokok a lakosság hangulatáról.

A visszajelentési zár formái lehetnek alig észrevehetően finomak, kulturáltak, kemények, durvák. Az esetek túlnyomó többségében csaknem áthatolhatatlan falat képeznek vezető és

beosztott között. A „csaknem” beszűkítés azért hangzik itt el, mert néha a vezetők az áthatolhatatlan falon itt-ott kinyitható átjárókat létesítenek. Olyanokat, amelyeken bárki átléphet, és olyanokat, amelyekre egyeseknek külön bejárati bérletet adnak. Az elmúlt húsz évben számos felső vezetővel volt módom együttműködni. Visszajelentési zár minden vezető körül kialakult. Volt, aki valamit tudott erről és tűrte, volt, aki teljes tudatlanságban élt a zár létéről. Néhányan küzdöttek ellene.

Egy igazán nagy hatalmú vezetővel történt esetem alapján meg erősödött az a hitem, hogy a visszajelentési zár teljes megszűntét talán nem is lehet elviselni. A hatalom másodlagos előnyeire mit sem adó, kitűnő humorú felső vezető egyik nyilvános szerepléséről kérdezett, hogy milyen benyomást tett a nézőkre, hogyan viselkedett. Hogy érzékenységet ne sértsem, tapintatosan mindössze ennyit mondtam neki: „Hát, úgy ült ott, mint a beszart macska.” A kitűnő humorú hatalmasság nagyot és őszintét nevetett.

Még egyszer találkoztunk – a találkozót én kértem –, azóta nem láttuk egymást.

Erre persze lehet azt mondani, mit csodálkozom én a neveletlen, tapintatlan tuskó, hogy a pasas látni se akar. Hogy is lehet ilyen otrombaságot valakinek a szeme közé vágni. Úgy lehet valakinek ilyen a szeme közé vágni, hogy olyan emberről van szó, aki *igényelte* ezt a stílust, fogyasztója volt a bőrére menő íróniának, és őszintén idegenkedett a hódolattól. De akkor már évek óta senki se nevezte őt beszart macskának, és titkon azért ez már csípte a szemét. Túl sokan, túl régóta és túl keményen vágták már össze a sarkukat, ha hívatta őket. Védettsége egyre csökkent.

Egyetlen olyan vezetővel találkoztam, aki teljességgel immunis volt a hatalom fertőző, személyiségtorzító hatásával szemben. Magas intellektus, azzal egyenlő színvonalú „okosság”, jó érzelmi intelligencia jellemezte. Mintegy kétszáz fős diplomás munkacsoport főnöke volt. Környezete hiába „kísértette meg”, hogy különbnek, többnek érezze magát munkatársainál – pedig ez

volt a helyzet –, ez a kísértés emberünkről lepergett. Talán észre sem vette. Ezzel a tulajdonságával munkatársai között hamarosan a holdbéli lény benyomását keltette. A más, szokványos személyiségű vezetőkhez szokott társaság különcnek, bogarasnak, fantasztának kezdte tekinteni. Mindenki rendkívül sokra becsülte, felnéztek rá, szerették. Tudott teljesítményre serkenteni, dicserni, büntetni, egyáltalán nem volt távol a mindennapok realitásától, mégis egyre jobban távolodtak egymástól. A főnökkel szemben általában tanúsítható, szokványos magatartásformák alkalmatlanok voltak vele szemben. A változni már képtelen korú beosztottak – valamennyien elmúltak háromévesek – csodálkozva igyekeztek lépést tartani vele, megfelelni magas igényeinek.

Új helyre került, ismét felső vezetőnek. Egy idő után végleg elege lett a vezetői létből, és nagy nehézségek árán sikerült rávenni főnökeit váltsák le, és nevezzék ki utódjának egyik beosztottját. Azóta boldogan él, míg meg nem hal. Irigylésre méltó, különös lény.

Ez az eset egy igen fontos dologra hívja fel a figyelmet: A jó vezetőnek *akarni is kell* vezetői pozícióra törni!

Jól látható tehát, a vezetői létformával együtt jár a környezet befolyásolásának valamilyen belső igénye. Nem feltétlenül a hatalommal együtt járó előnyök. Hogy én irányítok, az valósul meg, amit én helyesnek és megvalósítandóak ítélek. No meg, hogy szebb a szobám, hogy *businnes classon* utazom. Nem! Valami belső igény a megkülönböztetettségre, a fontosságom külső elismerésére.

A visszajelentési zár kialakulását az értelmes vezető kikezdetlen, valóságos belső biztonsága, reális önértékelése teszi lehetetlenné. A magas intellektus egyáltalán nem elegendő, és nem is biztosíték. Fontos szerepet tulajdonítok a jó humornak is. E tulajdonságok együttes előfordulása ritka konstelláció.

Ha ezek a kedvező feltételek adottak, létrejöhet az a különös helyzet, amikor a vezetőt nemcsak nyugodtan, de pozitív várakozásokkal kereshetik fel beosztottai.

Egy-egy szervezet sajátosságosan és a szervezetre jellemzően működő visszajelentési zárja néha mosolyt fakasztó. Bár a következő példa inkább könnyek fakadására ad okot.

Egy nagy és fontos szervezet vezetője – nem él már, mégse szeretném megnevezni – úgy mondhatnánk kriptoautokrata, vagyis inkább despota volt. Nemcsak hogy nem tűrt ellenvéleményt, de rövidebb-hosszabb időn belül a véteknek értékelt ellenvéleményt megtorolta. Trónra lépése után igen rövid idővel az ellenvélemények véglegesen elhallgattak, és az újonnan érkező munkatársakat figyelmeztették a régiek: „Ha meg akarsz itt melegedni, az isten szerelmére nehogy járatni kezd a szád, ellentmondj neki!”

A despota azonban nem elégedett meg avval, hogy örökre letiltotta az ellenvéleményeket, megfosztván magát a még megmaradt értelmes munkatársak véleményétől. Mint mondta „én az az ember vagyok, aki soha nem dönt egyedül. Minden munkatársam véleményére igényt tartok”.

Sajátságos színjáték indult meg ezután. A munkatársak a játékban mind nagyobb rutinra tettek szert. Megtanultak úgy „vitatkozni”, hogy a főnök véleményét sokkal erősebben képviselték, mint maga a főnök. Így „ütköztek” vele harciasan. Nem volt könnyű munka, de bele lehetett jönni.

Ha ügyesen adagolják és vezetik fel a dolgot, az ember bármilyen jó tulajdonságot képes elismerni magáról.

Kitűnő kollégám és barátom rendelkezett egy különös tehetséggel. Pillanatok alatt képes volt felismerni a vele érintkezésbe lépő ember legrejtettebb gyengéjét. Ezt a gyöngéjét kezdte erényként magasztalni. Úgy tudott beszélni, hogy az áldozat semmit se vett észre. A kövér nő e szöveg hallatára hamarosan különleges, rubensi szépségnek, egyedi darabnak kezdte érezni magát, a gyáva rájött, milyen konfrontatív lény. Egy ragadozó. Mi kollégái ismertük ezt a képességét, nemegyszer lehattunk tanúi a mutatványának. Ezt a szöveget elneveztük „kúszó dumá”-

nak. Alattomosan kúszik, és felfalja az áldozatot: Amikor meghallottuk, azonnal összenéztünk, és vártuk az eredményt.

Mindig bejött.

Példa.

Volt egy kolléganőnk az intézményben. Nem együtt dolgoztunk, messze tőlünk tevékenykedett, de munkánk kapcsán időnként találkoztunk. Abban az időben kezdett elterjedni a miniszoknya. Ha van neki mit megmutatni, hát mutassa az a nő. De ha nincs... Ellenkezőleg!

Említett kolléganőnk – hogy tapintatosan fejezzem ki magam – a divattervezőket inkább hosszú és vastag szoknyák tervezésére inspirálja. Ezeknél is jobban megtette volna egy csador. Azokból az alkatrészeiből, amelyek segítségével haladt a síkon, mennyiségét illetően – ha mint húst tekintjük – az éhező Coron ostromlott vára jó darabig kitarzott volna sportos fizikai kondícióban. A határidő túllépése miatt pedig a kegyetlen Jahja pasa feje aligha marad a nyakán. (Amikor a nyári ebédidőben benyitott hozzánk hiper miniszoknyában, kővé dermedtünk valamennyien. A látvány szívdermesztő volt. Péter, ez az arcátlan megszólalt:

– Nahát, Marika! Látja, maga tudja, hogy mit kell felvenni! – És hosszan fejtegette, miért pont Marikának találták ki a miniszoknyát. Marika – felfoghatatlan! – ragyogva távozott. Utána néztünk. Még az utcán is szinte tánc lépésben haladt örömeiben. Vaskos lábnyomától messze rengett a parlag. Márta megszólalt:

– Mondja, Péter, van pofája ezt a rohadt kúszódumát leadni ennek a szerencsétlennek? De hogy ez a Mari is mi csoda egy ökör. Én képtelen lennék egy ilyen komisz dumát benyelni.

Mire Péter:

– De, Márta, csak nem képzeli, hogy magával szemben megkockáztatnék egy ilyen szöveget. Maga sose venné be. – Márta büszkén kihúzta magát.

A társaság ordító röhögésben tört ki: bevettél!

*

Elkedvetlenítő lehet mindaz, amit a visszajelentési zárról elmondtam. Különösen, hogy e zár kialakulását teljeséggel megakadályozni csaknem lehetetlen. Mégis úgy vélem, hogy e jelenség felismerése már önmagában is haszonnal járhat. Hasznos elsősorban a vezető számára, akinek e felismerés eredményeként talán átfut a fején, hogy a vicein miért nevet olyan hangosan a környezete. Hogy a kijelentéseit követő csend talán nem kizárólag a fenntartás nélküli egyetértés jele. Jó értelmi képességű vezető fejében még az is megfordulhat, milyen nevetséges, torz figura a kakas a saját szemétdombján – legyen az a domb bármilyen magas –, amint az erőfeszítéstől behunytt szemmel kukorékol. Aki látta Mussolinit a tömeg előtt önmagát blamálni, érteni fogja, mire gondolok.

Hogy a kevésbé bonyolultabb lelkialkatú vezető hogyan reagál a személyét érintő kritikára, azt – ismét a szakirodalomhoz fordulva – kiválóan jeleníti meg Hašek az emberi jelenségről szóló alapművében, a *Švejkben*:

Wenzl kapitányt egyik alantasa – egy társaságban – ezzel a brutálisnak nem minősíthető megjegyzéssel illeti: „*Gondoljunk arra – mondta kadettstellvertreter Zitko –, hogy mi egy kapitány a fennkölt természethez képest? Éppen olyan nulla, mint akármelyik kadettstellvertreter.*”

Hogyan fogadta Wenzl őrnagy ezt a gondolatot, ezt a szelíd kritikát? Mindenekelőtt – tisztí társaságban mégiscsak szokatlan módon – el akarta verni Zitko kadétot. Majd egy lépéssel tovább ment. Tervezgetni kezdett: „*Öngyilkosságba kergetem a gazembert.*” Sőt dühre még a fiatal tisztekre is áttevődött. „*Még a hadnagyok sincsenek biztonságban a tombolása és őrzöngése elől. Kadétokról és zászlósokról nem is beszélve.*” „*Szétnyomom őket, mint a poloskát.*” – meséli a katonai fegyelemmel sehogyse boldoguló egyéves önkéntes cellatársának, Švejknek. A jól záró visszajelentési zárat, és az arra adott legáltalánosabbnak mondható típusreakciót figyelhetjük itt meg. Zitko kadét is típusreakciót adott Wenzl őrnagy csillapíthatatlannak látszó dühére: leszerelt.

A beosztottak számára a visszajelentési zár nem újdonság. Nem így hívják, de mindenki tudatában van annak, hogy hol a határ. A vezető is tudta, amíg nem került a piramis csúcsára.

Felfelé nézvést ő is tudja. Ha van felfelé.

Bár az eddig elmondottak azt a lehangoló érzést kelthetik bennünk, hogy a vezetők mintegy védtelenek a visszajelentési zár kialakulásával szemben, az a véleményem, hogy ezt a zárat fel lehet törni, sőt úgy vélem, lehetősége van a vezetőnek arra is – ha kellő védőfelszereléssel látja el magát –, hogy a zár ki se alakuljon.

A valóságos, kikezddhetetlen belső biztonságérzet, a reális önkép, a kiváló intelligencia és a humorérzék az a védőfelszerelés, ami megvéd a személyiségtorzulástól. Aki ilyen szerencsés természetű, nem kell tanítani, hogyan akadályozhatja meg, hogy környezete elidegenedjék tőle.

Ha a reális önkép torzult valamiképpen, ha a belső biztonságérzettel valami baj van, azon rengeteget lehet javítani. Ha van megfelelő segítő. Még tökéletesen rendezni is lehet a helyzetet.

Ha az intelligencia megfelelő szintje hiányzik, azon nem lehet segíteni.

Szó esett már arról, hogy az alá- és fölérendelési viszonyokat egy szervezetben nagyon komolyan kell venni. A visszajelentési zár gondoskodik arról, hogy a vezető-beosztott viszonyban megfelelő, többé-kevésbé határozott, rejtett és nyilvános szabályok érvényesüljenek. Ezek a szabályok a zár erősségének függvényében merevek vagy lazábbak, de soha nem léphetők át következmények nélkül.

Ha a visszajelentési zár felszámolásának hasznosságáról beszélünk, fel kell tenni a kérdést, mi biztosítja a szervezetet a rendezett viszonyok felbomlása ellen? A válasz: egyedül a vezető kikezddhetetlen belső biztonsága.

A vezetők

Az új közösség élére került vezetőknek, csakúgy mint azoknak őt, meg kell ismerni új munkatársait. Már azokat, akiket egyelőre megtart. Ez a munka bizonyos szempontból könnyebb, megint más szempontból tekintve a dolog összetettebb és nehezebb, mint a beosztottaké.

Amikor azonban feltételezzük, hogy a vezető – beosztottjaihoz hasonlóan – igyekszik megismerni a munkatársakat, tudnunk kell, hogy feltételezésünk nem általánosítható.

Igen gyakran mondható az a helyzet, amikor a vezető világosan értésére adja munkatársainak, hogy előljárójukat mindössze az érdekli: mekkora és milyen minőségű teljesítmény préselhető ki belőlük.

Az ilyen vezetők lényegében megközelíthetetlenek.

Leggyakoribb formáik:

A rossz stílusú, nemegyszer goromba, kíméletlen autokrata.

Jelszava: itt dolgozni kell. Lelki életet a kapukon kívül szíveskedjenek élni. Lénye elriasztja minden emberi közeledés lehetőségét is.

A hűvösen udvarias, megközelíthetetlen, kemény legény.

Nincs hangos szava, de ha hívat valakit, annak összeszorul a gyomra. Mindenkit magáz. Ha tegez is, a helyzet mit se változik. Irodája magányában intézi az ügyeket. Szinte semmi személyest nem lehet és nem érdemes tudni róla. Meg kell tenni, amit megkíván, és akkor békén hagy. El kell viselni, és ha lehet, kerülni. Nem kitalált. Elzárkózó, és jól elvan magával. Ritkán van jó humora. Néha semmi. Ha a titkárnője gyönyörű, nem veszi észre.

Nem éréktelen tudni, hogy mindkét külső megjelenési forma takarhat az előbb leírtaktól teljesen eltérő belsőt. Azt mondtam az előbbiekről, hogy nem kitalált, hanem elzárkózók.

De ugyanilyen külső megnyilatkozású lehet a felső vezetők szerencsétlen változata, amikor a vezető – magánélete számtalan sikertelen kapcsolatteremtő próbálkozása után – arra a következtetésre jut, hogy jobb az embereket távol tartani, s nem barátkozni. „Senkiben nem szabad megbízni, mert az embert csak átverik, kihasználják.” Női munkatársai soha nem dicsérik meg mégoly kiválóan megválasztott nyakkendőjét. Idős titkárnőt választ maga mellé, öt év után véletlenül tudja meg, hogy az enyhén bicegő idős hölgy olimpiai helyezett volt rövidtávfutásban.

Az olvasó mindezek után joggal teheti fel a kérdést: na és a nők? Mi a helyzet a női felső vezetőkkel?

Hogy eddig csak férfiakról esett szó, annak az az oka, hogy kevés a női vezető Magyarországon.

Kevés felső vezető hölgyet ismertem meg. A szám kétjegyű ugyan, de egyessel kezdődik.

Ezek a hölgyek, kettő kivételével, csak annyiban különböztek férfi társaiktól, hogy többnyire női holmikat viseltek és viselnek. Magatartásuk nem egyszer még férfi vezetőtársaiknál is „férfiasabb”. Egy igen nagy, sokmilliárdos forgalmú szervezet vezetője érzékenyebb férfítársaságba már csak beszédstílusa miatt sem vezethető be komoly kockázat nélkül. Egy istállóba, szabadosabb szájú lovászok közé még csak-csak. Elesett, riadt, bizonytalan női vezetőt mindössze egyet volt módom megismerni. Férfit jóval többet.

*

Lássuk, mit tesz, mit tehet az a vezető, akit érdekel az emberi, személyi környezet, amelyben élete ébren töltött részének nagyobbik felét tölti. Mit tesz, és mit tehet, hogy kiismerje környezetét, annak erősségét, gyengeségét, serkentetőségét, megbízhatóságát, összetartó és bomlasztó tendenciáit, vezető személyiségeit, igáslovait és szárnyaló szellemeit. Ha vannak ilyenek. Ha nincsenek, szerezni, vonzani kíván-e ilyeneket. Vonatkozik

ez ígáslóra és szárnyaló szellemre egyaránt. Nagyszerű és hatalmas terhet viselni képes és hajlandó ígáslovak vannak. Egy-egy közösség épületének megtartó vasgerendái ők. Szilveszter éjjelén morogva vagy morgás nélkül, de sietnek munkahelyükre, ha hívják őket. Ha kell, ott szilvesztereznek. Attól, hogy ígáslovak, egyáltalán nem kell azt hinnni, hogy szellemük is ígáslói. Léteznek kitűnő intellektusú ígáslovak.

Arra is gondolnunk kell, hogy bizonyos feladatok ellátásánál nem szükséges vagy éppen akadály a magasröptű szellem. Erről – merő álorcásságból – nem szoktunk nyíltan beszélni, bár jól tudjuk, hogy így igaz. A feltett kérdés után – mit tesznek, és mit tehetnek – most azt várhatnánk, hogy majd okos tanácsok következnek.

Nem egészen. Még előző életemben írtam egy cikket a következő címmel: *A tanácsadás hatása a pszichoterápiában*. Ennek a tanulmánynak a mondanivalóját pszichológiai előképzettség nélküli olvasóimnak is könnyen érthető formában tudom elmondani.

Íme: A tanácsadás a pszichoterápiában alkalmazhatatlan eszköz.

Bővebben:

Az eset ismeretében minél okosabb, mondhatnánk minél kitűnőbb, bölcsőbb tanácsot adunk, annál megoldhatatlanabb helyzetbe hozzuk páciensünket, mert az érzelmi zűrzavarba keveredett ember az okos tanácsot képtelen követni.

Ha az okos tanácsokat az emberfia követni tudná, Káin sose bántja egy rossz szóval se testvérét. Pilátusnak azt ordítja a tömeg, hogy „Jézust! Jézust!” Sőt választania se kellett volna a tömegnek, mert Barabás békés imakönyvkapocs-készítőként élte volna le jámbor életét, és nem áll latornak. Soha nem lettek volna háborúk, nem lenne bűnözés, viták, válóperek. Irakban sííták, szunniták, keresztények, zsidók, pajzán ateisták vidáman trécselnének a felebaráti szeretetről és a tevetenyésztésről a fák hús árnyékában.

A Hamasz így veregetné az éppen fungáló izraeli miniszterelnök vállát: „Ugyan már, édes Jehúda barátom! Tartsátok meg a Golant, mi majd egy kicsit összehúzzuk magunkat. Vigyék a gázai övezetet is. Legyen a tietek Jeruzsálem is cakompakk. Volt már nektek elég kellemetlenségetek. Csak nem fogunk ilyen semmiségeken összevitakozni.” És a béke barátja Hamasz ibn Hamasz egy csomag papír zsebkendőt nyújtana át – teljesen díjmentesen – a meghatottságtól könnyes szemű bárányszelfid, derék zsidóembernek. De az úgynevezett magyar politikai élet egyik prominense is amerikai mogyorót csörgetve hívná vissza az ülésteremből kivonulni igyekvő pártbírákat: „Hova mentek testvéreim, hát nem látjátok milyen rosszul esik velünk egyszívű szellemi vitapartnereinknek, ha pár percre nélkülözni kell kedves és kulturált társaságokat. Mordizomadt!”

Állításomat azonban, hogy nehéz helyzetben tanácsot adni dőreség – túl az olyan szintű ügyeken, mint például: vigyek-e esernyőt? –, még kollégáim se nagyon szívesen hiszik el. A másik ember nehéz helyzetéből ugyanis olyan világos a kiút a kívülről számára, hogy a legtöbb ember képtelen megtartóztatni magát, hogy ne daráljon használhatatlan bölcsességeket a vergődő lélek fülébe.

Szakirodalom Tabi Lászlónak *A különbségről* című írása. A kilencvenhat éves szerelmes férfiú tanácsot kér ismerősétől, vegye-e nőül szerelmét, a tizenhét éves leányzót. Ismerőse óvja ettől, a különbségre hivatkozva. Okosnak tűnő tanács. A tanácskérő reakciója is tanulságos: „*Érdekes. Azt hittem, hogy maga okos ember. De most már látom, hogy maga egy ló. Egy marha. Egy rövidlátó idióta. És a tetejébe egy irigy disznó, aki nem bírja elviselni, ha más boldog. Alászolgája.*”

Szeretnék állást foglalni egy fontos kérdésben.

A vezető – mint a poéta – nem lesz, születik.

Jó vezetővé csak a „született” jó vezetők képezhetők, és a vezetésre alkalmatlan ember képzésének eredménye csak a nagyobb

zúrzavar lesz a „képzett” agyában, szívében. . Nem szabad felülnünk a vezetői továbbképzéseken részt vett rossz vezetők dicsekvésének, mennyit segített nekik a képzés.

Engedtessek meg, hogy ezt az állítást egy példán szemléltessem.

Házam tatarozásához egy nagyszerű építésvezetőt sikerült szereznem. Hangos szó nem hallatszott az építkezés során, a munkások erejük megfeszítésével kifogástalanul dolgoztak. Életem első beépített kádját csempézte éppen az egyik burkoló – ünnepélyes pillanat volt ez –, amikor észrevettem, hogy a kád sarkánál összeérő csempék közül a legfelsőnek letört a sarka. Közvetlenül nem avatkoztam semmibe, piszkálódni se akartam, de nagyon fáj, hogy a kád nem lesz tökéletes. Elballagtam hát Hofi mesterhez, Hoffman úrhoz, a született vezetőhöz, és elpanaszoltam mi történt.

– Hogyhogy?! – így Hofi mester, és magával vonszolt az emeleti kádhoz. A nap vége lévén burkoló úr már összepakolta a szerszámaikat, éppen kezdett átöltözni.

– Lacika! Gyere csak – így Hofi, és rámutatott a kritikus pontra.

– Hoppá! Ne haragudjon Géza bácsi, mindjárt rendbe teszem. – Nekivetkőzött, rendbe tette és ment öltözni. Én meg látom ám, hogy ugyanazt a törött csempét rakta fel ismét. Már majdnem szóltam, de jól tudva, hogy ilyen helyzetekben én nem vagyok jó, némi ingerültséggel kerestem meg Géza bácsit, ismét panaszt téve.

– Az istenfáját! – kiáltott Géza bácsi, és hívta a burkolót.

A burkoló felöltözve érkezett. Nem volt jókedvű.

Géza bácsi:

– Csináld meg rendesen gyerekem, nem szeretem az ilyesmit.

Gyerekem szó nélkül – már felöltözve – megcsinálta. Mindenki csak rá várt, siettek a vonathoz.

A csempe csáléra állt.

Meggyásoltam a kád sarkát, beletörődtem a megváltoztathatatlanba.

Másnap reggel csendes szóváltást hallottam a fürdőszobából:

– Laci, van énnekem burkolóm, aki tisztességesen dolgozik, nem kell nekem veled vesződnöm. Ha itt lazalsz nekem, kifizetem a napod, aztán alászolgája.

Burkoló szót sem szólt, leverte a kád egész oldalát, újra rakta gyönyörűen az egészet. Vidáman, békésen dumálva ebédelt. Burkoló több hibát nem vétett, Hofi mester még évekig háborítatlanul dolgozott vele.

Magyarazza el valaki, hogyan csinálta. A burkoló akkora volt, mint egy szerszámkamra. Hofi normál méretű. Hangos szó nem hallatszott, és a fiú parírozott.

Ha én szólok a pasasnak, összeveszünk, feszültség támad, és vagy faképnél hagy vagy ott tesz be nekem, ahol tud.

Hofi mester nem tanult vezetést, magától értetődött számára, hogy utasításait végrehajtják, hogy a kiadott feladatot a megbízott elvégzi.

A „kiadott feladat”, a delegáció

A vezetői alkalmasság egyik alapvetően fontos sajátja, hogyan tudja a vezető az elvégzendő feladatokat elvégeztetni. Kire mit, mennyit, mikor bíz rá.

Közismert a vezető, akiről munkatársai pontosan tudják, számára jól elvégzett feladat csak az, amit ő maga végez el. Minden kiadott feladat kockázat az ilyen vezető számára, mert el se tudja képzelni, hogy bárki bármit olyan kiválóan old meg, mint ő. Titkon talán abban is kételkedik, hogy bárki elfogadhatóan el tud végezni bármit. A kiadott feladatok csak biztonságérzetét ingatják meg.

Az ilyen vezető a felelősségérzet és a munkakedv ellensége. A megbízottak tudják, hogy írásos munkákat széljegyzetekkel, áthúzóvonalakkal kapják vissza, és csak a valahányadik változat lesz a végleges, ilyesféle megjegyzésekkel: „most már hagyjuk, lényeg, hogy holnap küldjétek el, mert már kétszer reklamáltak.”

A feladatot bizalommal átadni képtelen vezető önmaga és az eredményes munka ellensége. Természetesen egy vezető nem képes minden feladatot egyedül megoldani, de képes arra, hogy a munkatársai kedvét minden komolyabb feladat megoldásától elvegye, vagy legalábbis csökkentse elkötelezettségüket és felelősségérzetüket.

Dolgoztam együtt ilyen vezetővel. Cége nagyszerűen működött, mert kiváló minőségű ember volt. Munkatársai elfogadták, tisztelték, és gyakran megmosolyogták. Az ő „delegációs nehézségei” nem ártottak se a felelősségérzetnek, se az elkötelezettségnek, csak önmagának. Tudott ő delegálni, csak az aggodalom növekedett benne minden kiadott feladatnál. Egy alkalommal azt mondtam neki: „te Gyuri, nem a te dolgod ellenőrizni az alagsori mosdót, nem fogyott-e el a toalettpapír valamelyik gu-

rigán”. Évekkel később véletlenül került kezembe egy valamilyen menedzsereknek való folyóirat, ahol vele készült interjú. Meghátódtam. Név szerint idézett engem, mint hajdani segítőtársát. Igaz, ő úgy emlékezett, arra próbáltam rávenni, ne vegye fel a folyosón eldobott papírt, van arra illetékes a cégnél. Lám, néha mégis nyomot hagy a tanács a fejekben.

Ha a delegációs nehézségekkel küzdő vezetőt társai emberileg, szakmailag nem fogadják el, megoldhatatlan vergődés a végeredmény.

Van olyan kitűnő feladatmegosztó, aki önkímélő módon igyekszik minél több gondtól megszabadítani magát. Kiadja a feladatot, és a dologgal többet nem foglalkozik. Kivéve, amikor a megbízott hasra esik a feladattal, vagy amikor jelentkezik, hogy a feladatot végrehajtotta. Ez az együttműködési forma ideális, ha a vezető megfelelő, megbízható munkatársakat talál maga mellé.

Nehogy már félrevezessem olvasóimat, amikor azt állítom, hogy a jó vezető nem lesz, hanem születik. Képes beszéd. Nem azt akarom állítani, hogy a „vezetői tehetség” preformált, mint a szemszín vagy a megtermékenyülés után a biológiai nem.

A vezetői készség a sokat emlegetett szocializációs folyamatban alakul ki – abban a folyamatban, amiről az emlegetők nagy részének fogalma sincs, hogy mit is jelent –, és a folyamat meghatározói az egyén neveltetése, körülményei ismeretében felderíthetők. Az a személyiség, aki megfelelő körülmények között nevelkedett, és jók a vezetői tulajdonságai, az jó vezető lesz. Akinek a fejlődésmenete nem alapozta meg a vezetői készséget, az lehet vezető, és képezheti magát haláláig, egyre rosszabb vezető lesz.

Napoleon fia málé penészvirággá neveltetett. Vaskezü Mátyás királyunk fiát elsodorta a történelem. Hitler Adolf szörnyeteg volt. De haláláig engedelmeskedtek neki. Sőt! Még a halála után is! Tetemét parancsára elégették. Aki értően olvassa élettörténetét, csaknem megérti, miért. Megérti azt is, hogy a kitűnő vezetői készség és a jó emberi minőség egyáltalán nem szükség-

szerűen jár együtt. Azok a legveszedelmesebb emberi lények, akik egy rossz ügy kitűnő vezetői.

*

A visszajelentési zár kialakulása – mint a fentiekből kitűnik – önvezérlő, spontán folyamat. Minden vezető körül kialakul, bár különböző hatékonysággal zárja le a külvilágból érkező jelzéseket. Lehet hermetikus és szemipermeabilis. A vezetők között azonban két csoportot külön meg kell említeni.

Az egyik csoportba azok tartoznak, akik maguknál lényegesen rosszabb minőségű emberekkel veszik körül magukat. A másik csoport tagjai csak kitűnő munkatársak körében tudnak létezni.

Az első csoport tagjai ugyancsak kétféle emberi műfajt képviselnek.

A közepes vagy gyenge képességű, hatalmát és pozícióját féltő, sérülékeny ember ritkán választ magánál jobbat munkatársnak. Körülötte gyorsan, nemritkán drámai történetekkel tarkítva alakul ki a visszajelentési zár. Nagy patáliák, bántó, megalázó nyilvános megszégyenítések, kioktatások, emberi otrombaságok, durva hatalmi visszaélések tájékoztatják a szigorúan meghúzott határvonalakról és a határátlépés áráról az érdekelteket.

Egy példa arra, miképpen lehet gyorsan kiismerni az új főnök érzelmi finomságát, együttérzőképességét.

Az új főnök örökli elődje asszisztensét. Elégedett vele. Huszonéves, értelmes, szorgalmas leány. Tragikus körülmények között, váratlanul meghal az édesapja. A halálról telefonon értesül, kétségbeesve kéredezkedik el főnökétől. Természetesen elengedi. Másnap – a temetést neki kell intézni, mert édesanyja mozgásképtelen – újra megkéri főnökét, engedje el. Ő fejszoválvá bocsátja útjára a következő szöveggel: „Viola drága, örökké nem gyászolhatunk!”

Mégis, mivel – mint már említettem, és említeni fogom – az ember igen bonyolult jelenség, találkoztam más esettel is. A kellemtelen, legendásan szerény képességű középvezető hirtelen nagyon

magas polcra huppant. Kirugdosta-e a cég kiválóságait? Éppen ellenkezőleg. Nagy gondossággal kötötte magához őket, újabb kiválók gyűjtésére biztatott. Mindenben rájuk támaszkodott, „hagyta őket dolgozni.” Középvezetői korszakának érdes, nemritkán otromba, goromba stílusa pedig csaknem finommá nemesedett.

A másik csoportba sorolhatjuk azokat a már említett magányos, nem vegyülő „kemény legényeket”, akik úgy vélik – és néha kitűnő képességeik igazolják őket –, nincs náluk jobb, nekik ne lefetyeljen bele a dolgukba senki okostojás, „Tedd, amit mondok.” Van köztük önkímélő, a feladatokat ökonomikusan, kitűnően megosztó. Legjobban az igáslovakkal szeret dolgozni, de megtűri a kiválót és a középezt is, amíg szándékainak megfelelően működik, kielégítően teljesít. Ha munkatársa arca kétszeresére dagadt, nem kérdi meg, fáj-e a foga.

De van, aki ha pénzügyér, és megbízzák vele, a Kínai Népköztársaság költségvetési tervét is egyedül állítja össze és pötyögi gépbe, rendszerezi dossziékba, napi negyvennyolc órát robotolva. Ilyenkor szendviccsel táplálkozik, és ha tekintete egy pillanatra letéved a monitorról és feltekint, nem tudja, milyen napszak van éppen. Halálok: infarktus.

E csoport tagjaival szemben a visszajelentési zár olyan formában alakul ki, hogy mindenki tudomásul veszi: békén kell hagyni őket. Szó nélkül engedelmeskedni kell, és akkor szent a béke. Néhány vesszőparipa pillanatok alatt a színre trappol – nem tűrik a cigarettafüstöt, a farmert, a halk háttérzene melletti gépnyűvést, stb. – de azok betartása többnyire nem nehéz, és minden rendben van. Ha belépnek egy többszemélyes irodába, néma csend támad – nem lépnek be.

Nem tudom megállni, hogy ne tegyek említést még egy vezetőfajtáról. A szociális érintkezés analfabétájáról, aki nehéz szellemi munkával és vezetési módszerek szakkönyveiből dolgozza ki elméletét, hogyan tudna népszerű és elfogadott lenni.

Szemléletes példám van erről.

A frissen kinevezett vezető népszerűsége érdekében – mindig meghatódom, ha erre gondolok – saját költségén – traktát rendezett beosztottjainak. Nagy részük családanya. Édesség, italok, a munkatársakat fájront, vagyis a munkaidő utánra hívta meg.

Egyetlen lélek se jelent meg a közösségépítő rendezvényen
Talán gyűlöltek új vezetőjüket? Nem!

December 23-a volt.

Ilyen szociális analfabétának tartom az IKEÁ-t is, aki felhatalmazásom nélkül letegez, amiért legszívesebben szájon vágna.

*

A beosztott a próba-szerencse módszer alkalmazásával aránylag könnyedén derítheti fel a vezér személyiségvonásait, és őszinte elfogadással, alkalmazkodással, tettetéssel, maszk felöltésével sikeresen háríthatja azokat az ártalmakat, amelyek számára a vezető személyiségéből származhatnak, vagy amelyek megnehezítik az együttműködést.

A vezető kevésbé lehet biztos abban, hogy a letapogatási tevékenysége során megjelenő munkatársi reakciók a félelem, az alkalmazkodás, a tettetés, a stréberség stb. megnyilatkozási formái-e vagy pedig – van ilyen – egyszerűen: igazak. A beosztottak számára az alkalmazkodásra serkentő okok számosak.

A munkaerőpiac függvényében első az egzisztenciális félelem. Komoly szerepe van a megaláztatástól való félelemnek. A legtöbb beosztott számára sokkal kíváncsiabb a nyugalom, mint a feszültség. Tapasztalati tényként említhetem, hogy sokkal több ember igyekszik kerülni az összeütközéseket, mint ahányan keresik vagy vállalják a konfrontációt.

A jó vezetőnek mindezen felül rendelkeznie kell – legalábbis nagyon jó lenne, ha rendelkezne – egy nehezen definiálható és megragadható, alig tanítható képességgel, az „emberismeret” képességével. E képesség minősége védheti meg az emberek téves megítélésétől.

A hétköznapi emberismeret

Életünk során, a legkülönbözőbb okokból és a legkülönbözőbb helyzetekben találkozunk embertársainkkal. E találkozások során a felek – annak függvényében, mennyire fontos az összefüggés – igyekeznek kiismerni egymást.

Megfigyelésem szerint kevesebben vannak azok, akik „rossz emberismerőnek” tartják magukat, mint akik megbízna saját embertársaikról alkotott ítéletükben.

A „hétköznapi emberismeret” a felnőtté válás folyamatában, tapasztalati alapon alakul ki. Ez a folyamat túlnyomó részben nem tudatos. A mindennapi tapasztalatok tömege raktározódik el emlékezetünkben, és adódik össze olyan belső „tudássá”, ami az élmény során mintegy „megérzésként”, gyorsgondolatként jelentkezik egy-egy személyes érintkezés alkalmával. Magunk számára sem mindig megmagyarázható, esetleg indokolatlannak tűnő bizalom lobbanhat fel bennünk egy-egy találkozás során egy ismeretlennel szemben. Ennek ellentéte is megtörténik. Találkozunk valakivel, és belső idegenkedés, bizalmatlanság támad bennünk. Ha ezeken az élményeken elgondolkodunk, többnyire eszünkbe jutnak analóg élmények, amelyeknél kellemes vagy kellemetlen tapasztalatot szereztünk. Az új élményt valamilyen, nem feltétlenül tudatos összevetés során, a korábbi hasonlóan érzett történéssel azonosítjuk.

Természetesen, mindannyiunknak vannak feledhetetlen, az emlékezetből el nem tűnő tapasztalataink, amiket nem csak megjegyzünk, de tudatosan fel is használunk hasonló helyzetekben.

Íme, egy példa:

Nagybátyám – Sztálinváros hős építője – hétvégén hazatérve az épülő hős városból, átmelegítve magát némi alkohollal, a kellő megfontolás és a portfólió-diverzifikálás elvét könnyelműen

mellőzve hatezer forintért, egy havi jövedelméért – a Csabai kilója hatvan forint, egy gombóc fagyi húsz fillér – megvásárolta a Keleti pályaudvart egy élelmes alkalmi ingatlanközvetítőtől. Kijózanodva elhatározta: többé nem bonyolít ingatlanügyeket alkoholos befolyásoltság alatt.

Más.

Az előttem haladó autónak palacsintalapos a bal hátsó gumija. Félttem embertársamat, villogok hát rá. Nem néz hátra. Diszkrétén tülkölök. Látom, hogy belenéz a visszapillantóba, tehát észlelte a jeleket. Nem reagál. Piros lámpához érünk. Kivágódik a kocsijától, hatalmas szál legény perdül ki a kocsiból.

– Mit villogsz, barom?! – kezdi a konverzációt utastársam, és folytatja is, de a további szöveg itt nem reprodukálható.

– Lapos a bal hátsó.

Felebarátom a lapos gumira pillant. Megdermed. Szemmel látható, hogy világképében nincs helye az érdek nélküli jóindulatnak, és magatartás-repertoárjában nincs eszköz egy ilyen helyzet megoldására. Az ő világában, aki villog és tülköl hátul, az egyike számos rosszakarójának. Egy barom és, mint azt említette is, tetű, görény és eyebeek. Élete során ezt „tanulta”.

Ütni kell.

Érthetetlen morgással távozik.

Rossz emberismerő. Lerakódott tapasztalatai – egyéni sorsa, ha ismernénk, világosan mutatná, miért alakult így a személyisége – vicsgorgó ellenségességet tételez fel a külvilágról. Amikor iránta megnyilvánuló nem érdeklődéssel jóindulattal találkozik, megbénul.

El kell mesélnem egy ellenkező előjellel lezajlott analóg történetet.

A San Diego-i birkózó világbajnokság idején részt vettem a birkózó válogatott lélektani felkészítésében. Nem csodálkozhatunk, hogy ekkor szerepeltek tudomásom szerint a legjobban Hegedűs Csaba legényei. A felkészítésben annyi volt a szerepem, hogy megdöbbenve néztem, mit dolgoznak ezek a szerencsétlen emberek, meg

hogy mennyit eszik – nevet nem akarok említeni – az életnagyságnál jóval nagyobb Rovnyai. Nyilván a kisugárzásom segített nekik.

Ünnepelni mentünk a sok éremtulajdonossal a Balatonra.

A Szabadság hídon leállt a forgalom.

Dugó.

Kovács, a friss világbajnok mellett ültem a kocsiban. A nagy melegben felül mindössze egy atlétatrikó borította testét, látni engedve megdöbbenő izomzatát. Ezek nem felfújt, hanem acélból készült izmok voltak, az én combom hurkapálca a felső karja mellett. Egyszóval olyan jelenség volt, akinek nem nagyon kellett izgulni éjszaka a sötét külvárosban.

Állunk, állunk. Kovács megunja, kivág a villamossínre és elhajt egészen a budai hídfőnél álló villamosig. Orrát az ott álló autó elé fordítja.

Innen az eset egy darabig azonos az előbb leírtakkal. A megcélzott autóból hatalmas szál férfi pattan ki vöröses arccal. Összeszorított ököllel dühödten közelít. Ekkor Kovács kilibben a kocsiból és csípőre tett kézzel megáll a közeledő dúvad előtt. Kihúzza magát.

A dúvad megtorpan, és kővé dermedten pillant az előtte álló jelenségre. A világ, az egész teremtet világ! akarom mondani, a földgolyó egyik legerősebb emberével akadt össze! Látja, hogy eperszem volna ő az előtte vigyorgó szörnyeteg haragjának. Négy-öt másodpercig tart, amíg magatartás-repertoárjából előkotor valami kisgyerekre alkalmazható idétn szöveget: megfordul és elfelé igyekezve ujjával megfenyegeti a szörtelen gorillát. Halkan motyogja:

– Kérem, ilyet nem szabad csinálni.

És sebesen elrejtőzik a kocsijában.

A hatalmas szál férfinak talán soha nem kellett megijednie egy másik embertől. Nem alakult ki benne képesség a megfutamodásra. Arra nem készülhet fel egy ekkora férfi, hogy közel hét milliárd ember közül az egyik, és szemmel láthatóan a legerősebbet veti elé a sors. Semmire nem tudta használni eddig felgyűlt tapasztalatait. Leállt a szerkezet.

Hogy ismét tudományos forrásra is hivatkozzam, gondolkunk Agatha Christie Marple kisasszonyára. Ő az ismeretlen személyeket, az ismeretlen szituációkat minden esetben – a kívülről számára érthetetlenül – emlékezetében elraktározott analóg szituációkkal veti egybe, és von le helyes (!) következtetéseket az új helyzetre alkalmazva. Mi is. Csak nem mindig olyan sikerrel, mint a könyvbeli idős hölgy.

Miből adódnak összegződő tapasztalataink?

Csak mutatóba néhány.

Öltözködés, testalkat, mimikai rezdülések, ápoltság vagy ápolatlanság, hangerő, a kézfogás ereje, nedvessége, mosogatórongy jellege, a meghajlás mélysége, a szoknyahossz, a nyakkendő minta, a szín, a szemvillanások, nevetési mód, a rágyújtás, szemüvegtörülés, a cigarettatartás módja, a parfüm, és annak erőssége. Hölgyeken a kalap, annak karimanagysága. Frizura, orrfújás módja, rágott köröm. Piszkos köröm a sebészkezen, ápoltság köröm az autószerelő ujjain. Az inggallér felpertülsége, a foszlott mandzsetta. A nyaklánc lógó valami rágása hölgyek esetében, frizura, zsíros haj, hajfűrt tekergetése, ülőhelyzet cseréje, dobolás az ujjakkal, lábkeresztbevetés, kopogtatás ereje, sáros cipő, ragyogó cipő, köhécseles, torokköszörülés, akadozás, hadarás és így tovább, tovább, tovább a végtelenségig.

Ezeknek a jeleknek a tudatos és kevésbé tudatos vételével és helyes dekódolásával meghatározó jelentőségű információk birtokába juthatunk.

Említettem ugye a piszkos körmet a sebész kezén. Az ehhez hasonló jeleket azzal jellemezhetjük, hogy mindig informatív egy emberről kapott jelzés, ha az az adott személy általános helyzetét tekintve idegen, nem illik bele az összképbe.

Ezek a jelzések néha annyira egyértelműek, hogy tudatos megfigyelői gyakran megfeledeznek arról, hogy – mint ahogy ezt már említettem – az ember, sőt – ki gondolná – maga az élet is igen bonyolult jelenség.

Magas kultúrájú házaspár. Az apa sebész, az anya egyetemi oktató. Nagyfiukkal van baj. Miközben az anya lelkesen panaszkodik a gyerekekre, az apa ölében pihenteti összekulcsolt kezét. Amikor rátéved egy pillantásom, meghökkenve észlelem, hogy az apa valamennyi látható körme koromfekete a mocsktól.

Hogyan lehetséges ez? Mi lehet a magyarázat? Milyen bonyolult háttérre világít ez a meghökkenítő adalék?

Mielőtt azonban kombinálni kezdtem volna, a nyilván kitűnő megfigyelő koszos körmű sebész nevetve megszólalt:

– Látom, a körömöt nézi. Kereket kellett cserélnünk.

Ugye azt is tudjuk, hogy ruha teszi az embert.

Káprázatos csomagolású szépasszony érkezik a rendelésre. Kalapos – széles a kalap karimája! – dáma! Ez külön műfaj. Finom ízléssel összeválogatott színek, egyéni rajta minden darab, a kalap alól kivillanó finom fűrt lilás árnyalatú. Diszkrét, alig érzékelhető illat tölti be a szobám.

A dáma letelepszik. Kérdelem, mi a panasz a gyerekekre.

– Hát tecciktunni éccaka mindég bepisál.

A férj divattervező, felesége az egyik próbababája. Nyolc általános, korábban konyhai kisegítő.

Ellenpélda:

Még a boldogult Rákosi-érában, mindegy milyen okból, vendégségben szorongtam egy módfelett vallásos hölgnél. A hihetetlenül prűd, szigorú öreglány előtt talán még a fene szót sem volt szabad kiejteni, mert eszméletét veszti. Ő volt Erzsébet Asszony.

Aznap éppen beleesett a Margit hídról egy autóbusz a Dunába. Ezt szükséges tudni a példa megértéséhez. Dermedt beszélgetésünket erőteljes csengetés, majd dörömbölés akasztotta meg. Erzsébet Asszonynak ezekben a nehéz időkben is volt háztartási alkalmazottja, egy volt apáca. Illedelmesen kopogott, gondolom, jelenteni akarta, ki érkezett. Ahogy a filmekben.

Erre azonban nem volt módja, mert félretolta egy kócos, ősz, rongyszedő küllemű nőszemély: „engedj gyerekeim!”, és becsör-

tetett a szobába. Porrongyszerű, koszosnak tűnő ruhát viselt, amit a derekán vastag spárgával kötött meg. Lábán magas szárú, széttaposott bakancs. És a templomi hangulatú „szalon”-ban így fakadt ki stentori hangon:

– Hát Bözsém, (!) amúgy istenigazában belém szakadt a gatyamadzag!

Mint kiderült, a fia azon a vonalon volt sofőr, ahol a busz a Dunába zuhant. Érthető, hogy az ősz rongyszédőnő halálra rémült, amikor a hírt meghallotta a rádióban. Szerette a fiát.

Erzsébet Asszony legnagyobb megdöbbenésemre nem vesztette el az eszméletét, se a „Bözsém”-től, se a gatyamadzagtól. Két kezét összecsapta, hálát adott az istennek, és hevesen beszélgetni kezdtek.

A vendég a kerületi SZTK szakrendelő takarítónője volt. Egyik történelmi nevezetességű főúri, sőt!, fejedelmi családunk sarja. Nem mondom meg milyen grófnő.

A lezuhant buszt nem a gróf úr vezette.

Ilyen egyszerű a jelek helyes dekódolása.

De hogy milyen nélkülözhetetlen iskolát jelentett számomra a börtön e jelek helyes értelmezése vonatkozásában, arra is érdemes felhozni egy példát.

Nacionálém ismertetésében elmondtam, hogy néhány évig kriminálpszichológiával foglalkoztam. A szegedi Csillagban szélahamosokat, emberölőket vizsgáltunk egyik kitűnő kollégámmal és barátommal.

Az én alanyomat nem hozták még a smasszerek, amikor megérkezett barátom delikvense.

Szálfatermetű, őszülő halántékú, impozáns férfiú. A rabruhát méltósággal viselte. Az egész ember valószínű jelenség. A két smasszer úgy hatott mellette, mintha fogadott testőrei lennének.

X professzor úr volt ő, neves bakteriológus. Egy justizmord következtében tartózkodott ideiglenesen a Csillagban. Drámaian részletezte történetét Péter barátomnak. Ott tartott éppen, miképpen fűrták őt meg egyik vidéki egyetemünkön, hogyan vál-

tották le igazságtalanul a tanszék éléről, amikor Péter gonoszul megkérdezte:

– Hát nem hamis redőnymegrendelések kapcsán bukott le a professzor úr a társával Debrecenben?

– Jaj, drága doktor úr, hát olvasták az iratokat? Akkor mit fárasztom itt magam.

A maga szórakozására rendezte az előadást. Jó emberismerő volt, helyesen mérte fel, hogy a bárányszelíd Péter az előadott maszlagért – ha esetleg kiderül az igazság – nem fog neki ártani.

Nagyszerű fellépésű svindlerekkel volt módom találkozni. Jól megtanultam, hogy a pontosan megfigyelt külső jelek, a mikroszkopikus megnyilatkozások rendkívül fontosak, nélkülözhetetlenek egy ember megismerésében. De teljes biztonságban soha nem lehetünk. Egy figyelmeztető kérdőjel mindig ott kell villogjon a fejünkben: nagyon valószínű, hogy jók a következtetéseiteid, kivéve azt az esetet, amikor az egész kialakult véleményegyüttes úgy hamis, ahogy van. Ne légy rabja a saját ötleteidnek.

Egyelőre az ember fejébe – közvetlen módon – nem nagyon tudunk belelátni. Közvetett módon is csak-csak.

Ha arról a kedvező helyzetről beszélünk, amikor a vezető „jó emberismerő”, meg kell ismételni, hogy ez a „képesség” nem úgy sajátítható el, mint a földrajz, vagy a csúsztatott palacsinta receptje.

Azért tartom ezt szükségesnek hangsúlyozni, mert a rengeteg vezetőképzési vállalkozás könnyen azt a balhítet erősítheti, hogy a vezetői képesség tanítható. Véleményem szerint nem.

A vezetőképzés során a megfelelő felkészültségű kiképzők csupa nélkülözhetetlen igazságot adhatnak elő. A csoportos és egyéni tréningek nagyszerű, szellemes helyzetgyakorlatokba vonhatják be delikvenseiket.

A rossz vezető ezekkel a behatásokkal szemben immunis.

Igaz, vezetési képessége esetleg romolhat valamit. Romolhat, mert azt hívnék, nem elég, hogy kinevezték, most még tovább is

képezték. Tehát vezetői minősége bizonyára sokat javult. Ha a képzések árára gondol, ez a meggyőződése megerősödhet, hiszen: „ennyi pénzt lehetetlen, hogy feleslegesen szórtak ki rám.”

A jó vezetőt érdemes tanítani.

Közbevetőleg:

A különböző képzési módok anélkül hogy bármi rosszat kívánnék róluk mondani – mondom illedelmesen – mint évtizedekig emberi személyiséggel foglalkozó mesterembert, – néha mélyen elgondolkodtatnak. Elgondolkodásom egyik oka, hogy számos személyzeti vezetőt ismerek – ma „háeresnek” kell hívunk őket. Az emberi személyiségről birtokukban lévő tudásra ritkán érdemes szót vesztegetni. Némelyikük ismerethiánya e téren enciklopédikus jellegű.

Autóban ülve hallgatom egyik menedzserképzéssel foglalkozó intézményünk vezető munkatársával készített interjút.

A riporter:

– És mit tehetünk ilyen helyzetben?

A vezetőképző szakember:

– Hát, igyekeznünk kell, hogy az illetőt rávegyük, változtassa meg a személyiségét.

Hogy annyi év alatt ez nem jutott eszembe nekem, és néhány tízezer kollégámnak e Föld kerekén a jó öreg Freud Zsigmond óta! (Ő egy osztrák pszichológus. Már nem él. Ezt a „háeresnek” nek mondom.) Hogy meg kell kísérelnünk az embereket rávenni: igyekezzenek megváltoztatni a személyiségüket.

Nem voltunk képesek így szólni a féltékenységtől gyötörtnek:

– Ugyan már! Ne csinálj magadból bolondot, hagyd abba ezt a féltékenykedést. Semmi értelme.

– Hogyan? – kérdi a féltékeny.

– Egyszerű a dolog: igyekezzél megváltoztatni a személyiségedet.

De mennyi kellemetlenséget kerülhetett volna el az egész emberiség is, ha valaki nem restelli a fáradságot és szól a kicsit gyanakvó természetű Dzsugasvili Józsefnek, vagy a hangoskodó,

elbizakodott Hitler Adolfnak: „Változtassátok már meg a személyiségeteket szerencsétlenek, hiszen ha ez így megy tovább, még a végén baj lesz belőle!”

Senki se szólt. És tessék! Meglett a baj.

És így folyt az interjú a legpenészebb konyhapszichológiai bárgyúságok szintjén. Olyan öntudattal, hogy beleremegtem. A riporter mit tehetett másat? Okult. Csakúgy, mint a hallgató.

Ennél komplikáltabb kérdésekben is hallottam megnyilatkozni a rádió műsorában a menedzserképzőt. A riporter azt kívánta megtudni, hosszú hétvégék után lassan kell-e elmerülni a munka tengerében, avagy fokozatosan. A menedzserképző szakember válasza eloszlatta a riporter és a műsor fogyasztóinak tájékoztatanságát. Íme, a válasz röviden összefoglalva: hosszú hétvége után vagy azonnal bele kell vetni magunkat a munkába, vagy pedig fokozatosan kell felvenni a tempót.

A „hétköznapi emberismeret”-ről szólva egy igen fontos dolgot meg kell még említeni. Létezik a rossz vagy különösen rossz emberismerőknek egy speciális fajtája. Olyan emberek ők, akik nem elég, hogy az emberismeret analfabétái, e tulajdonságukhoz társul egy mély meggyőződés, amit így fogalmazhatunk: „Kitűnő emberismerő vagyok.” Ez az emberfajta különösen vezetőknél igen veszedelmes. Az ilyen vezetővel addig lehet együtt dolgozni, amíg egy-egy munkatárs megítélésében egyetértünk. Minél jobban egyetértünk, annál jobb szakemberek vagyunk. Ha a véleményünk ütközik, azonnal kiderül, hogy velünk nem sokra lehet menni. Hamarosan az is, hogy használhatatlanok vagyunk.

Lépünk tovább.

Mint már mondtam, az akár csak többé-kevésbé jó hétköznapi emberismerettel bíró, tehetséges, intakt személyiségű jó vezetőt lehet és érdemes képezni.

És itt kell szólni arról, miért tettem az emberismeret szó elé a „hétköznapi” jelzőt. Létezik ugyanis ennek a „képességnek” egy – hogy úgy mondjam – „de luxe” formája.

A „professzionális” emberismeret

E professzionális emberismeret birtokosai egy fiatal tudomány képviselői, a pszichológusok lennének.

A pszichológia fiatalabb tudomány, mint a matematika vagy a kémia, a biológia és egyéb ténytudományok. Szigorúbb elveket követve talán ma még nem is nevezhető igazi tudománynak.

Ha egy cipőkanalat elejtünk – hacsak nem egy úrhajóban tartózkodunk földkörüli pályán keringve –, biztosak lehetünk abban, hogy az, amennyire lehetséges, igyekszik a helyiség legmélyebb pontját elérni. Ha egy embert váratlanul pofoni vágunk, csak feltételezésünk lehet arról, mit tesz az illető. Olyan törvényei tehát, mint pl. a tömegvonzást leírók a fizikában, ennek a fiatal tudománynak nincsenek. Persze nagyon vágyik rá, hogy mihamarabb ő is olyan biztonsággal mozogjon az emberi személyiség végtelenül bonyolult világában, mint a fizika a saját területén. Ettől azonban még igencsak messze vagyunk. A jó humor képletét még nem tudjuk leírni.

Ugyanakkor ez a fiatal tudomány hatalmas, és módfelett tiszteltetreméltó, használható ismeretmennyiséget gyűjtött már össze az emberi jelenségről. Aki ezeknek az ismereteknek a birtokában van, és tehetsége van azok alkalmazásához, összehasonlíthatatlanul előnyösebb helyzetben van egy ember meg- és kiismerése dolgában, mint azok, akik ezeknek az ismereteknek a létezéséről sem tudnak. Ugyanakkor, emberismeretről kolosszális szakismerettel rendelkező, de tehetségtelen ember használhatatlan figura, ha emberi zűrzavarok megoldására vállalkozik. A tehetséges szakember viszont rengeteget tanulhat tőle.

A zongoraszállítónak feladata ellátásához nem szükséges a tömegvonzás, a gravitáció törvényeit ismerni. Nem is bíznám a zongorám szállítását Newtonra, de még Heisenbergre sem.

Az emberi személyiséggel foglalkozó azonban e bonyolult jelenség lehetséges mértékű ismeretéhez nemigen nélkülözheti e fiatal tudomány ma már rendelkezésünkre álló alap ismeretanyagát.

Természetesen nélkülözi. És nem csupán a háerres. Az orvos, a rendőr, a politikus, a pedagógus, a biztosítási üzletkötő, az áruházi eladó, és persze a szülők, akik semmit se tudnak arról, milyen tömegű ismeret áll ma már rendelkezésünkre a „gyereklelekről”.

Amiatt, hogy a lélektani tájékoztatatlanság olyan mértékű, mint amilyen, az emberi társadalmat nagyon csekély veszedelem fenyegeti. Elvan, és el is volt ezek nélkül az ismeretek nélkül is. Sőt! A lélektani kérdésekkel dilettáns módon foglalkozók csak bajt okoznak.

Egy nagy amerikai tájékozódó vizsgálat igyekezett kideríteni, mi a hatása a nevelési ismereteket közlő írásoknak, a televíziós és rádióműsoroknak. A hatás elgondolkodtató. Kiderült – és én ezt a vizsgálati eredményt, mint évtizedes gyakorlatú gyógyító meseterember csak megerősíthetem –, hogy ezeknek az írásoknak, műsoroknak egyetlen kimutatható hatása van: a nevelési eljárásaikban bizonytalan szülők bizonytalanságát nagymértékben fokozta az ilyen tartalmú műsorok, írások fogyasztása.

Bizonyos szakmák, feladatok gyakorlásához a lélektan ismeretanyagának kielégítő ismerete azonban nélkülözhetetlen.

A nehezen kiismerhető emberi személyiséggel közvetlenül foglalkozók a lélektan tudományának megszületése előtti időkben is igyekeztek tájékozódni e nehéz terepen, és praktikus szabályokat már a fáraók idején is kialakítottak. Például azt hívnék, hogy az emberi gondolkodás székhelye valahol a mellkasban található, a pedagógusok a tanulók hátát ütötték, hogy serkentsék a tanulási folyamatot.

A római légiók kiképzésében hatalmas szerepe volt a tapasztalatnak, pl. a csatakiáltás stimuláló szerepének, a fúvós zeneszerszámoknak, a doboknak. (A fúvós zene harcosokat stimuláló hatásáról Nyikita Hruscsov is elismerően nyilatkozott kétezer évvel később.)

Plinius nem ismerte a metakommunikáció fogalmát, de biztonságosan ír a mimikai mozgások jelentéséről.

Caesar „tudta”, hogy bizonyos helyzetekben az irgalom jobban lefegyverzi az ellenfelet, mint a brutális megtorlás. És bár idegenkedett a barbarizmustól, az egész törzs kiirtását is elrendelte, ha úgy ítélte, nincs jobb megoldás az ellenállás letörésére. Kitűnően tájékozódott a gall lélekben. Hiszen végül is pacifikálta és a birodalomhoz kapcsolta Galliát. De a kegyetlen Jahja pasa meg azt tudta jól Coron várának ostrománál: ha meg akarja őrizni nyakán a saját fejét, és a nagy Szulejmán – „az, kinek Európa rettegte szabályját” – által sürgetett projektet a megadott időre be akarja fejezni – el kellett foglalnia Coron várát –, akkor célszerű lesz a projektet a lélektani hadviselés eszközeivel is támogatni. Ez okból a várvédők szeme láttára vasrácsra, lassú tűzőn, elevenen megpirította a várból kimenekült, éhség gyötörte néhány ellenfelét. Jól ismerte az embert. Az érvelés a védőket meggyőzte: a vár megadta magát, és a pszichológiai eszközt is bevető Jahja pasa feje a helyén maradt.

Minden lovaglással foglalkozó ismeri a „vasszabályt”: akit ledob a ló, azonnal vissza kell rá ültetni, mert különben „összetörik a szíve”. Ezt az ősi igazságot magam is teljes meggyőződéssel írom alá. Dobott le betörni próbált csikó úgy a krisztus-tövise bokorba, hogy ha az emberi személyiség rejtelseiben abszolút biztonsággal tájékozódó mesterem, Horák úr – kíméletlen kritikával káromolva a hülyeséget – azon véresen vissza nem ültet rá, soha többé közelébe se merek menni egy eszelős telivérnek.

A csendesén síró nőt sem szabad vigasztalni – olvastam valahol, azt hiszem Vaszarynál –, mert hangosan zokogni kezd.

De hogy ezek a „praktikus lélektani szabályok” – elméleti megalapozottság nélkül – milyen mélyre látszanak betekinteni az emberi lélekbe, arra van egy különösen megrendítő példám. Az ötvenes évek elején, rakodómunkás koromban ismertem meg egyik kiváló gazda nagybirtokosunkat, aki akkor éppen nem

gazdálkodott, még kevésbé nagybirtokolt. Olyan gazda volt ő, aki munkaidőben egyfogatúján egyre járta a földjeit és „mindenen rajta tartotta a szemét”. Egy beszélgetésünkben ezt a borzongató mondatot hallottam tőle: „Tudod fiam, ha azt akartad, hogy komolyan vegyenek, *mindig a legjobban dolgozó, legszorgalmasabb, legtiszteletudóbb napszámost kellett megpofoznod.*” Aki ért valamit az emberi jelenségből, érti ennek a kijelentésnek a kegyetlen, barbár igazságát és „hasznosságát”.

Amikor azt állítom, hogy a pszichológusok lennének a „professzionális emberismeret” képviselői, szólni szeretnék néhány szót a pszichológia képviselőiről.

Természetesen nem általában a mind inkább szakosodó lélektanról, a klinikai és a személyiség-lélektanról beszélek.

Semmilyen diploma nem ad használható tájékoztatást a diploma tulajdonosáról. Magam, hosszú ideig rendszeresen találkoztam egyik igen felelősségteljes és nehéz szakma tanulóival, a leendő orvosokkal. Azokban az időkben a protekcióson kívül – de a teljesen fafejű fiataalt protezsálni se lehetett – szinte kizárólag úgynevezett „kitűnő” diákokat vettek fel az orvoskarra. Tizenvalahány évi szigorlatoztatás alatt egyetlenegy, *azaz 1* valóban „kitűnő” elmével találkoztam. Hogy hány zárt agyú „kitűnővel”, arról ne beszéljünk. Nézzük meg a közéletünkben fel-felbukkanó néhány főorvos urunk (orvos úr nem létezik, csak főorvos úr) „szellemi” teljesítményét.

Mint a ragyogó elméjű Mérei Ferenc mondta – a maga sodró erejű megfogalmazási módján –: „A tehetség a klinikai lélektan felé két kiindulási pontról juthat el: vagy a pokol, vagy a mennyország felől”. Azt akarta ezzel mondani, hogy mind a nagyon meghurcolt, hányatott, gyötrelmes előéletű, mind a paradicsomi környezetből induló lehet sikeres ezen a területen.

Megfontolandó kijelentés. Azt hihetnénk, hogy csak a mennyország felől indulhat a sikeres tehetség. A pokol felől induló ugyan hogy is segíthetne másokon. Elég neki a maga baja.

Nem így van. Aki a pokol felől indul, az ismeri a poklot. „Tudja”, hogyan érzi magát a másik a maga poklában. Tapasztaltam is, hogy könnyebben értenek szót egymással azok, akik a nehezebb úton érkeztek.

A baj ott van, hogy a lelkileg megviselt, nehezen élő, bizonytalan embert vonzza a lélektan fiatal tudománya. Saját biztonságát keresi és véli megtalálni, ha sikerül belépni ebbe a világba.

A rendszerváltás után a lélektan népszerűsége irreális módon megnőtt. Számos pszichológus jelent meg a képernyőn, szólalt meg a rádióban, felelt kérdésekre a lapok interjúiban. Teljességgel megválaszolhatatlan kérdések megválaszolására mindig akadt egy pszichológus, aki megadta a választ. A szakma kialakult józan szabályai nem egyszer teljesen semmibe foszlottak. Idióta televíziós műsorok beszereznek egy pszichológust, aki az idióta műsorban már pusztá részvételével blamálja a szakmát. Hát még amit mond! Súlyos emberi problémákkal küszködő, láthatóan segítségre szoruló emberek élveboncolását végzik felelőtlen, lélektani területen totálisan tudatlanok, vagy szakmájuk becsületét könnyedén semmibe vevő ripőkök, málészájúak, pojácák.

Amikor ezeket a sorokat írom, telefon szakít meg. Egyik TV csatornánk udvarias, kedves munkatársa arra kér, vennék részt a reggeli műsorban, és válaszolnék meg egy – megválaszolhatatlan – kérdést. Találni fognak válaszadót. Vajon akadna-e elméleti fizikus, aki arra a kérdésre, Krisztus előtt hányban, milyen napon, hány órakor volt a Nagy Bumm, elővenné a naptárát és elmenne választ adni? Könyvek jelennek meg. Az emberiség őskora óta megoldatlan problémáira úgy adnak receptet, mint a szakácskönyv Wellington-bélszín készítésére. A médiumok állandó szereplőjévé válhat valaki – megfelelő diplomával, vagy minden előképzettség nélkül – pusztán azzal, hogy nem tiszteli a beteget, és mosdatlan szájjal beszél vele, vagy ostoba banalitásokat papol a szerencsétlen fülébe. Idétlenségét módszerként fogja fel. Büszke rá. Hogyne lenne büszke, amikor sikere van! Ujjongva sípol

a közönség, mikor megjelenik. Mint a beáztatás után. Kísérteties látvány. Mondhatnánk, hogy a beteg megérdemli a sorsát, amiért jelentkezett a műsorba. De a gyógyításra vállalkozó embernek a kiszolgáltatott beteget védeni, nem pedig megalázni és bántani kell.

Amikor kezdett divatba jönni az *esztrád* kifejezés, megkérdeztük kiváló nyelvész tanárunkat, mit jelent ez a szó. Ő így felelt: emberek felmenni egy dobogóra, és ott különböző módokon blamálják magukat.

Ez a meghatározás jut eszembe gyakran, amikor az elképesztő lappálákat, bugyutaságokat bugyborékoló pszichológus-megnyilatkozásokat hallom. Rádióban, televízióban. Olvasom képeslapok mellékletein. Még egy-két lépés és elérjük a politikai elemzők színvonalát. Vajon miért nincsenek olyan műsorok, ahol megtanítták nekünk, hogyan kell a szürke hályogot körömlővel házilagosan eltávolítani? Gyanítom azért, mert az bonyolult dolog. Nem úgy, mint az emberi személyiség! Abba belepancsolni módfelett egyszerű.

A pszichológia persze nem csak az újabb időkben igyekezett jó hírért gyarapítani. A mély átkosban történt, hogy egyik hatalmas intézményünk pszichológiai laboratóriuma vezetőjének ajtaján csengetett egy szegény, szájalomra méltó alak. Szövege a következő volt: politikai elítélt vagy pap – már nem emlékszem pontosan – most szabadult a börtönből, nincs egy vasa se, éhez, esedezik segítségért. A vezető pszichológus érdemleges összeggel járult hozzá a szerencsétlen létfenntartásához. Segélyezettje ezzel a szöveggel járta a főváros kerületeit. Ez az élelmes vállalkozó tekintélyes összegeket szedett így össze. Elmélete az volt, hogy egy kéregetőnek abban az időben nem lehet jobb ajánló levele, mint az, hogy a börtönből szabadult, hiszen akkoriban az általános felfogás szerint az igazi jellemek a börtönben hűsöltek. Elmélete megállta a helyét a gyakorlatban. Az adakozók valószínűbbnek tartották, hogy börtönbe csak egy becsületes

politikai üldözött kerülhet, mint egy szélhámós. A történetet nem én találtam ki, egyik képes lapunkban jelent meg, irtózatossá blamát jelentve nem csak az adakozó lelki pszichológusnak, de magának a pszichológiának is, lévén a tapasztalt idősebb kolléga egy személyi alkalmasságot vizsgáló laboratórium vezetője. Egy ország derült a történeten.

Ismertem a laboratórium egy-két munkatársát. Nagy fegyelem és realitásérzék uralkodott ott. A munkatársak számára adakozó természetű vezetőjük – a munkaidő optimális kihasználása érdekében – rendszeresített egy füzetet, amelybe megfelelő rubrikában fel kellett jegyezni, hány óra, hány perckor távoztak arra a helyre, ahová – gondolom – Kádár elvtárs is gyalog járt, és mikor foglalták el helyüket újól a munka frontján. Megfelelő kód („nagy” = n, „kis” = k) segítségével az ott töltött idő célját (!) is rögzíteniük kellett.

Hiába, akkor még volt rend!

Meglehetősen széleskörű tájékozódásom azt mutatja, hogy az úgynevezett *human research* területén működők népes táborában mintha másodlagos lenne a professzionális lélektani felkészültség és a megfelelő gyakorlat. Közgazdász, jogász, magyar szakos tanár, vízmérnök, esztéta, nyelvtanár, érettségizett stb. előképzettségű személyzeti vezetőkkal találkoztam. Többnyire részt vettek valamilyen tanfolyamon, ahol lélektani ismeretekről is hallottak egyet-mást. Van, akinek erről valamilyen papírja is van. Találkoztam óriáscég olyan személyzeti vezetőjével, akivel kapcsolatban, rövid együtt töltött idő után, az az ijesztő érzésem támadt, hogy rövidesen rángani kezd a szemöldököm, tikkelni kezdek, mint a vígjátékok pszichológusa, pszichiátere, vagy nekilátok a körmöm rágni. Őt éppen újonnan alkalmazták, mert elődje nem felelt meg.

Ezekkel a soraimmal nem biztos, hogy minden kollégámmal megszerettettem magam. Mégis, alapos megfontolást és körültekintést ajánlok mindenkinek, aki pszichológust alkalmaz segítő-

ként cége megoldandó emberi problémáira, vagy a ma „toborzásnak” nevezett feladatban történő közreműködésre.

Magam, megkönnyítendő a munkám, mindenesetre arra kérttem vezetőmet – személyügyi tanácsadóként dolgoztam a kitűnő Surányi György mellett –, ha bemutat valakinek, ne említse, hogy pszichológus vagyok. Nevezzen személyügyi tanácsadónak. A Nemzeti Bank elnöke megtette nekem ezt a szívességet. Sokat segített.

Szólni kell még a személyzeti munkában alkalmazni kívánt pszichológusok fogadtatásáról is.

Az egyik felfogás szerint a pszichológust úgy kell tekintenünk, mint a tenyérfórt, a kártyavető cigányasszonyt, talpmasszörzt vagy a különböző szekták térítőit, akik vasárnap csengetnek, és meg kívánják menteni a lelkünket az örök kárhozattól, képes brosrúkat tukmálva ránk. Ezzel a beállítódással a pszichológus akkor találkozik, ha a felső vezető baráti ajánlatra fogadja a pszichológust, és nem akar az ajánlónak nemet mondani. Ha a felső vezető komolyan veszi az érkezőt, akkor a második vonal képviselőire áll, amit mondok. Ilyen esetben természetesen ez a beállítottság burkolt formában jelentkezik, hiszen a főnök utasításait nyíltan nem szokás szabotálni. A lebecsülés és a semmibevevés belső tartalmai ilyenkor, az e területen működő számára jól ismert formákban jelentkeznek.

Néhány gyakoribb példa:

A találkozóra képtelenség alkalmas időt találni.

A megbeszélte találkozót az érintett halasztgatja, más irányú elfoglaltság miatt többször is lemondja.

A feltett kérdésekre teljesen tartalmatlan válaszok hangzanak el.

Metakommunikatív jelzések segítségével – elnyomott ástás, órára nézés, a mobil szabadkozás nélküli felvétele, a szobába benyitónak a kérdező feje felett hosszas választ ad a delikvens, utána – „elnézést” nélkül „hol is tartottunk”-kal jelzi, hogy már rég el is felejtette, miről is fecsegtünk.

Több mint húszéves személyügyi munkám során egyetlen olyan esettel sem találkoztam, ahol a második vonal nagyhatalmú képviselői közül a szkeptikusok nyíltan kifejezték volna a tevékenységem iránti, arcukról lesíró, abszolút bizalmatlanságot, elutasítást.

Ha ezt a kezdeti elzárkózást, bizalmatlanságot az első alkalommal nem tudjuk fellobbanó érdeklődéssé és együttműködési készséggé átfordítani, megbuktunk.

Egyébként ez a kezdeti negatív beállítottság az eredményes későbbi együttműködés szempontjából igen kedvezőnek mondható. A kételkedők, bizalmatlanok, a „lelkizéstől” borzadók, értelmes és reális megnyilatkozások után – mint a „megtértek” általában – a munka leghatékonyabb támogatóivá válnak.

A másik – naiv – felfogás a pszichológusra úgy tekint, mint a számítógépszervíz képviselőire, amikor gondja támad a géppel: „Nekem fogalmam sincs, mi a fene van ebben a ládában, ehhez ő ért, hozza rendbe.”

Erre a felfogásra jó példa a korábban már említett eset, amikor a hatalmas szervezet vezetője avval a kérdéssel fordult hozzám, hogy hogyan lehet elbocsátani hatszáz embert úgy, hogy ne támadjon feszültség a szervezetben.

Azt gondolhatnánk, hogy ez a feltétlen bizalom a későbbi munka szempontjából előnyösebb, mint a kételkedő bizalmatlanság.

Nem így van.

A feltétlen bizalom valójában csodát vár, és mint tudjuk, a csodára egy kicsit mindig várni kell.

Az irreális bizalom irreális várakozásokat kelt, amelyek kielégíthetetlenek. A kiábrándulás gyors és látványos.

Létezik egy harmadik eset is.

Itt a tehetségtelen pszichológus és a hívő vezető közötti együttműködésről beszélek. A „hívő” felső vezető természetesen lehet kiváló kémikus, építész, informatikus, és mindenféle egzakt ismeretkör okos szakembere, de nem tartozhat az igazán

jó eszűek közé. Ilyen együttműködés „eredményei” a tájékozott szakember számára nemritkán meghökkentőek. Például, hogyan is volt lehetséges egy nagy szervezet „hangulatát” megbízhatóan „felmérni” a matematikai módszerek olyan hasznosításával, hogy egy nyolctagú csoport tagjaiból százalékot számítsanak.

Bármilyen szakma képviselőjében pillanatok alatt dől össze a hit a tehetségtelen, irreálisban fürdőző pszichológus használhatóságában, és a kapcsolat megszakad.

Nem egyszer volt alkalmam olyan vezetővel találkozni, aki azért vette fel velem a kapcsolatot, mert olyan kollégája ajánlott számára, mint személyügyi problémáiban segíteni kész fickót, akinek velem pozitív tapasztalatai voltak. A megbeszélte találkozó tehát inkább gesztus volt az ajánló felé. Új „ügyfelem” semmit se várt tőlem. (Gondolom csak azon csodálkozott, hogy abszolút realista kollégája hogyan vehet komolyan egy hímnemű javasasszonyt.) Ilyen esetekben, amikor már szót értettünk a szkeptikus főemberrel, valamilyen formában mindig elhangzott valami ilyesféle szöveg: „Tudja – vagy tudod – én nem nagyon vagyok elragadtatva ezektől a – nem akarom vagy akarlak megbántani – lelkizős dolgoktól.”

De mint korábban mondtam, a kezdeti bizalmatlanságot e szöveg előtt le kell szerelni.

Emlékezetes számomra egy igazi sikerem. Ez a történet abban az időben zajlik, mikor a pszichológia még imperialista mákony volt. Már beszéltem Júlia néniről, a gyerekvédelem fáradhatatlan, igaz harcosáról. Ő nagyon bízott az én egyik személyiségvizsgáló eljárás terén mutatkozó tehetségemben. Júlia néninek volt egy őskövület orvoskollégája, jó barátja. Az őskövület főorvos úr kedvenc szórakozása volt Júlia néni heccelése, hogy tisztességes szakmája lévén, mit idéetlenkedik ezzel a pszichológiával. Különösen felbőszítették őt a pszichológiai „tesztet”. Ezeket a kártyavetéssel hasonlítottta össze, és hevesen gyalázta azokat, akik ilyen tudománytalan blödségeket komolyan vesznek.

Júlia néni hazardírozott.

– Nézze – hívta párbajra a kövületet –, válasszon ki az ismeretségi köréből valakit, akiről úgy gondolja, hogy igazán jól ismeri. Én felveszem róla a tesztet, és egyik munkatársammal értékeltetem. Maga pedig megmondja, hogy a személyiségrajz megfelel-e a valóságnak.

A tudatlansága biztonságos várából kilövellő szkeptikus kolléga belement a játékba: huszonegy éves fiát vetette Júlia néni karmai közé.

Júlia néni elvégezte a vizsgálatot, és elhozta hozzám a jegyzőkönyvet.

– Zoli – mondta nem kis aggodalommal – kösse fel a nadrágját, és nézze meg ezt alaposan. Elmondta, hogy „a pszichológia becsületéről van szó” nehogy már leégessen őt.

Én tehát felkötöttem a nadrágomat. Mint a mesében a csizmadia, minden tudásom elővettem, leírtam és átadtam az értékelést Júlia néninek.

A főorvos asszony elolvasta, és csaknem dühösen mondta:

– Ne bolondozzon már Zoli, ez a fiú egy kórházi osztályvezető főorvos fia. Medikus. Jólsituált nagypolgári család. Szabadsághegy villa. Ismerem a gyereket, nagyon rendes fiatalember. Honnan veszi ezt? – és a lap aljára mutatott. Én ugyanis a magam már akkor vulgáris stílusában azzal fejeztem be a véleményt, latin szavak alkalmazása nélkül, hogy „nem lepne meg, ha a vizsgált személy előbb-utóbb összeütközésbe kerülne a törvénnyel.”

– Főorvos asszony – mondtam önérzetesen –, azt a feladatot kaptam, hogy értékeljem a felvételt. Ezt tettem.

– Jól van – mondta a tiszteletre méltó öreglány, Júlia néni –, de ezt az utolsó mondatot hagyjuk ki.

– Ahogy gondolni tetszik – mondtam én.

Másnap késő este – amikor már nem telefonál egy olyan úrinő, mint a főorvos asszony – izgatottan hívott fel.

– Tudja mi történt, Zoli?

– Nem tudom mi történt, Júlia néni.

– A fiút, akinek a felvételét értékelte, tegnap délután letartóztatták. A Markóban van.

Megmondom őszintén, még engem is meglepett a saját nagyságom. Azt valóban meggyőződéssel írtam le a felvétel értékelésekor, hogy a fiú összeütközésbe kerülhet a törvénnyel. Majd. Valamikor. Esetleg. Meg aztán feltételes módot is alkalmaztam némi önvédelemből. Na de hogy másnap?! Ez még nekem is sok volt.

Mondtam ugye, hogy a megtértek a legjobb hittérítők. Mint például Szent Ágoston és Loyolai Ignác.

Egy évvel később egy akadémiai orvosi konferenciára csöpentem be, mert a témának pszichológiai vonatkozása is volt. Egyik orvos a pszichés tényezők szerepét is megemlítette valamilyen kórképben. Számos kollégája esett neki, majdnem azzal vádolva, hogy egy tudományos konferencián vásári tűznyelőként viselkedik.

Ekkor felállt egy tekintélyes, olyan igazi főorvos kiállású, ősz halántékú, mély baritonú férfit, és habzó szájjal kelt a pszichológia védelmére. Szemére hányta kollégáinak, hogy úgy viselkednek, mint elődeik annak idején Semmelweisssel.

A főorvos asszony ült mellettem. Hozzám hajolt:

– Tudja, ki ez a kolléga?

– Nem tudom, Júlia néni.

– A tesztelt fiú apja. Másfél évet kapott a gyerek – suttogetta Júlia néni.

Persze megessenek az emberrel olyan dolgok is, amelyek elgondolkodtatják, mit ér az alaposság, a mesterség normáinak tisztelete.

Az a személyiségvizsgálati eljárás, amit Júlia néni a Markóba került fiatalemberen alkalmazott, a Rhorschach próba volt. Ezt a vizsgálati eljárást hosszú évekig tanítottam. Összejött egy értelmes, elhivatott pedagógus csoport, akiknek heti egy alkalommal tartottam órát. Középkorú, lelkes, kiváló társaság. Szorgalmasan

tanultak, a házi feladatot mindig elkészítették. A munka felét jegyzőkönyvek értékelése töltötte ki. Egy alkalommal – az órák este hétkor kezdődtek – nagyon fáradtan, rosszkedvűen érkeztem hozzájuk, alig vártam, hogy hazamehessek. Értékelésre mindig olyan jegyzőkönyveket hoztak, akiket közülük valaki, vagy valamennyien ismertek, és a vizsgáltak beleegyeztek, hogy felhasználjuk az anyagukat. Véget ért az óra, több jegyzőkönyvet bogarásztunk át, mint amire még futotta az energiáimból. Már felálltam és szedtem össze a holmimat, amikor közfelkiáltással elém tolak egy jegyzőkönyvet, hogy azt még vegyük át. Némileg ingerülten szabadkoztam, mire azzal álltak elő – annak ellenére, hogy újra és újra hangsúlyoztam, hogy egy jegyzőkönyvről munkot se szabad szólni, a szabályszerű, számszerű értékelés előtt – hogy „csak pillantsak bele” mert ez a vizsgálat valamennyiüket nagyon érdekli. Ingerülten a kezembe vettem a jegyzőkönyvet, rápillantottam – nem az olvasószemüveg volt rajtam, egy betűt se olvashattam el belőle – és azt mondtam – valami hülyeséget akarva rávágni a nyaggatásra – jelezve, hogy hagyjanak már békében – az a baja a pasasnak, hogy nyomja a fogsora. Idétlen humornak szántam ezt, de az odavetett mondat hatása megdöbbentett. Az öt tiszteletreméltó hölgy kimeredt szemmel, tátott szájjal meredt rám, mintha a szemük előtt változtam volna levelibékává. Ijedten kérdeztem: Mi van? Mi történt? Mi rosszat tettem?

Hogy mi történt? Kiderült, a vizsgált személy kolléga, fiatal férfi, akinek valamilyen fogászati betegség következtében fogai nagy részét el kellett távolítani, és csak kivethetős fogsorral tudták a helyzetét rendezni. A fiatalember számára a kivethetős fogsor elviselhetetlen szégyent jelentett, úgy érezte, képtelen nőkapcsolatokat kötni, mert mindig megjelent előtte a vígjátéki figura, aki amikor este lefekszik kedvesével, pohár vízbe süllyeszti kivethetős fogsorát. Központi, megoldhatatlan problémája volt ez, több fogorvost kipróbált már, vagyont költött a nem tudom hányadik műfogsorára, mert mindegyik *nyomta*. Egyik se felelt

meg neki. Belebetegedett súlyos gondjába. Barátai öngyilkosságtól féltették.

Ki magyarázza meg, miért ezt a „viccet” sütöttem el? Lehet ilyesmi véletlen?

De vissza a mondanivalóhoz.

Azt állítottam ugye, hogy bizonyos feladatok optimális szintű ellátásához alapvető személyiség-lélektani ismeretek szükségesek. Ez a kijelentés a világ dolgaiban tájékozott embert csak szánakozó mosolyra készítheti: Ismerte-e Marx az emberi jelenséget? Ha csak sejtese lett volna miféle az, vajon kivirágzik-e elméjében az állam elhalásának megmosolyogtató ötlete? Vagy, hogy mindenki képessége, és mindenki szükséglete szerint. Rávenni a tigris, hogy pattogatott kukorica fogyasztására térjen át. Jó ötlet. Tájékozottak-e alapszinten az országok vezetői az emberi személyiség dolgában? Figyeljük csak meg a hazaiakat! Van, aki pszichiátriái távdiagnózist állít fel, annyit értve e bonyolult szakmához, mint tőkehal a farsangi fánk készítéséhez; vagy Hugo Chavez, aki felfedezi a létező szocializmust; vagy a még formában lévő Castrót, aki ötórás beszédet tart, mit sem tudva arról, mennyi ideig vételképes a hallgató harminc fokos melegben egy helyben állva, és miképp lehet „átvinni” az információt – ha van.

Hosszú éveig vettem részt a pedagógusképzésben. Tapasztalhattam a gyereklelekről való teljes tájékozatlanság lenyűgöző mértékét. Orvosaink ma már több évtizedes lélektani felkészültséggel is kellene, hogy rendelkezzenek. Meg is van az eredménye a képzésnek. Nagyothalló rokonomat viszem hallásvizsgálatra. A „fülológus” mond neki valamit. A nagyothalló rokon így válaszol:

– Bocsánat, nem értettem.

A szakember ingerülten, ordítva:

– Süket maga?!

Vagy – már szó esett itt erről – a menedzserképző pszichológiai megalapozott tanácsa: igyekezni megváltoztatni a személyiségét.

Nem azt állítom, hogy a személyzeti munkát végzőknek pszichológiai diplomára van szüksége. Habár, nem ártana. A gyakorlatban nélkülözhetetlen, legszükségesebb alapismereteket azonban átadhatónak, és átadandónak gondolom.

Az átadás módja azonban semmiképpen nem lehet egy tanfolyam, ahol az ismeretátadás módszere az előadás. Az ismeretközli előadás információátviteli hatékonysága igen gyenge, kétséges. Helyrehozhatatlan félreértések forrása is. A párbeszédre alkalmas adó „megbeszélés” jellegű ismeretközlés azok számára hozhat hasznót, akik képesek nagyobb közönség előtt megszólalni. Sejtelmünk se lehet, mit hasznosítottak az elhangzottakból a többnyire többségben lévő hallgatók. Nem beszéltünk még arról, mekkora kárt okoz a rosszul felkészült, rossz, vagy hanyag előadó. Kiválóan felkészült, hiteles személyiségű, jó beszédképességű, jó humorú előadók maradandó emlékeket hagyhatnak hallgatóságukban. A maradandó emlékek elsősorban az előadás során elhangzó anekdoták.

Az ismeretátadás egyetlen valóban eredménnyel kecsegtető módja a személyre szabott páros együttműködés. Éppen manapság nem mondok ezzel újat, hiszen a már korábban említett, *coaching* napjainkban lép be a vezetőképzés módszerei közé. Drága, bonyolult, fáradságot és erőbefektetést igénylő tevékenység lévén, természetesen az ilyen képzésforma csak a felső vezetők esetében rentábilis.

A felső vezető nem lehet rabja az emberi jelenségről alkotott közgondolkodási álgazságoknak. Nem hihet a népi bölcsességeknek, közmondásoknak, köztudatba égett okos ostobaságoknak. Nem hiheti, hogy a hazug embert minden esetben hamarabb érik utol, mint a sánta kutyát. Jól hazudni nagy művészet. Igen sok sánta kutyát lehet vele szégyenbe hozni. Az sem biztos, hogy aki másnak vermet ás, az feltétlenül bele is esik. Nem hihet a „józan paraszti ész” mindenhatóságában. Hiába látjuk saját józan paraszti szemünkkel, hogy a nap felmászik az égre, józan,

paraszti eszünknek mégis bele kell törődnie, hogy a dolog a látható jelenségnél egy kicsit bonyolultabb.

Nem lenne nagy baj, ha valamennyien így lennénk vele, de a felső vezetőnek ismernie kellene az emberi személyiségről rendelkezésünkre álló alapigazságokat. Tudnia kellene például, hogy milyen összefüggések lehetségesek az önkép és a realitás között. Ismernie kellene a tudatos és a tudattalan fogalmát és jelentőségét. Valamennyire kellene tudnia tájékozódni az érzelmileg magas feszültségű helyzetekben. Meg kellene ismerkednie saját személyisége legfontosabb jellemzőivel. Bármilyen nehéz ezt a szuverén, autokratikus személyiséggel tudomásul vetetni, az önmagunkkal folytatott ismerkedés szakszerű, külső segítség nélkül nem lehetséges. Ilyen külső támpont, kapaszkodó nélkül áldozatává válunk önmagunkról alkotott vágyfantáziáinknak. Az „én az az ember vagyok” közismert fordulata után következő önértékes megnyilatkozások igen gyakran kényszerítik arra a beosztott munkatársakat, hogy orrfúvás mímelésével, vagy a mosdó gyors felkeresésével meneküljenek a hangos felröhögés veszedelmébe. Ugye emlékszünk még Bástyá elvtárs önvallomására: „Ha valamit becsülök magamban, az a szerénység.”

Rendkívül hasznosak lehetnek az „esetelemzés”-szerű megbeszélések. Ezekben a megbeszélésekben nem általános lélektani ismeretekből – amelyekről egy vízmérnöknek, vagy egy bankvezérnek, miniszternek fogalma sincs – vonunk le általános érvényű következtetéseket, hanem egy adott helyzet elemzésénél használjuk fel az általános és speciális jellegű ismereteket.

Az a vezető, aki megfelelő partnert talál egy gyakorlott, tehetséges és tisztességes „professzionális emberismerőben”, ezt a segítőtársat sokra fogja értékelni.

A vizsga

Biztos vagyok benne, mindazok előtt, akik e könyv olvasásában idáig jutottak, szerzőjéről egy rendkívül visszahúzódo, szokatlanul, mondhatni túlzottan szerény személyiség képe rajzolódott ki.

Ezek az olvasók tévednek: nem igazán jó emberismerők.

Ha finoman akarok fogalmazni, akkor az „igen fejlett önérté” meghatározást alkalmaznám, ha kevésbé precízen kívánom kifejezni magam, akkor a „nagyon el van telve magától” leírást tartanám megfelelőnek. Ha némi rosszindulatot tételezek fel az ítéletmondóról, akkor a „nagypofájú” kifejezést se tartanám fékevesztett túlzásnak.

Lesznek, akik nem akarják komolyan venni e vallomás jellegetű tájékoztatómat, úgy vélvén, hogy valami túlzottan aggályoskodó, önmarcangoló, az önkritikát túlzásba vivő lélek nyilvánult itt meg. Hogy bebizonyítsam, igazat beszélek, érdemes elmondanom egy engem igazoló, és rám igen komoly hatást gyakorló történetet.

E könyv kéziratát egy általam nagyon becsült, a szó eredeti értelmében vett igazi úriembernek mutattam meg, aki a könyvkiadás területén működik. Ítéletére komolyan számítottam. Véleménye pozitív volt, jólesett, biztatásként hatott rám. A pozitív vélemény elhagzása után így szólt:

– A viláért se szeretnék beleszólni a dolgába, én nem kritikus vagyok, csak az olvasó szól belőlem. De ha megengedi, lenne egy személyes megjegyzésem.

Örültem, hogy még hallok valami jót.

Első olvasóm a maga igazi, finom modorában a következő személyes megjegyzést fűzte véleményéhez:

– Szívesen olvastam, sokat derültem is rajta, jó az egész, de talán mód lenne egy apró stilisztikai változtatásra. Olyanra,

ami azt eredményezné, az írásból ne az süssön ki: „nekem a seggemben is több ész van, mint nektek valamennyiőtöknek”.

Az, hogy mint mondtam, az igazi úriember kendőzetlen nyíltsággal nevezte meg a testrészt, a kritikát nagyon komollyá és megfontolandóvá tette.

A megfontolás megtörtént, s az ezután következőket már e megfontolás után írom.

A közösségi érintkezés általános szabályai igen fontosak. Akadémiai vitákon sokszor hallhatjuk felszólalóktól a következő bevezető mondatot: „Valószínűleg rosszul értettem, amit a kolléga mondott.” E mondat fordítása így hangzik: „Hülyeségeket beszélsz öregfiú vagy öreglány.” A nyilvánosság fórumain a riporterek, műsorvezetők nem másért ülnek ott, mint hogy helyettünk megkérdézzék, amire kíváncsiak vagyunk.

Kétségtelen, ha úgynevezett „politikus” a riportalany, a kérdező nehezen tud megbirkózni a feladattal. Hiszen a kérdező a leggyakrabban nem is a feltett kérdésre felel. Nehézség az is, hogy kérdező mindaddig nem hallgat el, amíg a légszomj nem kényszeríti rá. Nagyobb gyakorlatú szóvivők esetén ez se nyit teret a kérdezőnek, mert a „nyilatkozó” a gyorsúszók technikáját követve villámgyorsan újra levegőt szivattyúz a tüdejébe és pillanatnyi szünet nélkül, kíméletlenül folytatja a kötelező, a feltett kérdés szempontjából irreleváns mondatot.

Ha világunk az ésszerűség elvére támaszkodva működne, a kérdező már az első zagyva mondatba belevágná. Ha volt gyerekszobája, így:

– Ne haragudjon, ön nem a kérdésre felel!

Ha a gyerekszoba a világítóudvarra nézett, akkor így:

– De uram, asszonyom! Én nem ezt kérdeztem.

Ha ezek után is tovább beszél, felemelt kézzel tiltakozva:

– De álljunk meg kérem, így nem jutunk sehova. Meggyőződésem, hogy a válasz érdekli a nézőket. Amit ön mond, annak semmi köze ahhoz, amit kérdeztem.

Előfordul, hogy a vakmerőbb riporter egy köhögési vagy orrfúvási szünetben előmerészkedik egy ilyesfajta próbálkozással. A magyar közéleti nyilatkozóra ez a kísérlet semmilyen hatást nem gyakorol. Helyesebben stimulálja. Fokozott sebességgel folytatja a kérdés szempontjából érdektelen hablatyot. A zagyválás fordítása így hangzik: „Édesapám! Még csak az hiányozna, hogy feleljek erre a kérdésre. De hogy mi nem jut ennek a pasasnak az eszébe! Jól is néznénk ki, ha a mai napra rendelt, fix szövegemet nem tudnám itt kétszer-háromszor eldarálni. Nézzenek oda! Még hogy ő itten kérdezzet. Nehogymá’... Szóvivő vagyok én, hoztam is szavakat, azokat kell itt kiborítanom a szatyorból, nem a te hülye kérdéseidre felelgetnem.”

Gyanítom, a bátrabb riporterek a halált megvető bátorságot sejtető kérdést nem is abban bizakodva teszik fel, hogy a nyilatkozót ez befolyásolni fogja. Van tapasztalatuk e téren. Próbálkozásukkal önmagukat nyugtatják: „Én igyekeztem. Nem ment. Tájfun ellen nem lehet.” Az érdektelen szózuhatagokat ilyen otrombaságokkal megközelíteni hogy: ki?, mikor?, mennyi?, hányan?, ki volt az? hazánkban képtelenség. De azt is megfigyelhetjük, ha érthetetlen okból a válaszadó arcán egy olyasféle kifejezés jelenik meg, mintha értené a kérdést és válaszolni is akarna, a riporter azonnal befejezi az interjút.

Most, ha nem Magyarországon élnénk, megemlítenék két, vagy mondjuk két és fél riportert, aki ilyen vakmerő kísérletet újra és újra megkockáztat. De hazánkban nevet említeni tilos. Különösen akkor, ha mindenki tudja, hogyan is hangzik az a név, amit a nyilatkozó „nem akar említeni”. Én is ezért nem említem Bánó András, Kálmán Olga és a hajdan piszkafa vékony – Jön! Jön!! Jön!!! – Friderikusz Sándor nevét. Ők tesznek ilyen kísérleteket. A hatás – mint fentebb említettem – nem is marad el: a „nyilatkozó” fokozza a beszédtempót. Vagy – mert ez is előfordult már – durcásan leveszi zakójáról a mikrofont és otthagya a stúdiót.

A nyilatkozók fékezhetetlen szövegeit sajtónk „retorikának” nevezi. Amennyiben képesek huzamosabb ideig olvasni, elolvasatnák Deák felirati beszédét. Talán valami távoli, ködös fogalmuk keletkezne róla, mi is a retorika. (Pedig azt a beszédet a nagyszerű szónok Deák, rendkívüli fontossága miatt olvasta és olvastatta. A szöveg szigorúan tárgyszerű, nem puffogatat szölamokat.) Szavaink súlyának dokumentálására érdemes megemlíteni még egy újabb gyakorlatot. Ha valamely szakma képviselője valamilyen – néha kifürkészhetetlen okból – általánosan ismertté válik a nyilvánosság fórumain, az azonnal megkapja a „kiváló” *epitheton ornans*-t. Ha az illető „színész”, és egyszer a lottószámok kihúzásánál kihívta a kisorsolt számhúzó a közönség soraiból, akkor ő sztár. A csodálatos Haumann Péter közönséges színész. Újabban terjed a „celeb”. Ha valaki kilátszik a kaszált fűből, az mega vagy giga.

Ilyen csodálkozás vesz erőt rajtam akkor is, amikor újra és újra hallok az „értékekre” történő habzó szájú hivatkozást. Magam például irodalmi téren konzervatív vagyok, együgyűségemben Arany Jánost vagy József Attilát nagy költőnek merem tartani. De mai költőóriásaink közül például – nevet nem akarok említeni, mert az szentségtörés lenne – bárkiről is esne szó, de a nagyméltóságú ÉS-ben újabban megjelenő, úgynevezett költeményektől akut gyomorpanaszaim támadnak, és dühömben – mit tehetnék másat – fejbe vágom Sámuel nevű hatalmas német dogomat. (Nem szól vissza, lehajtja a fejét. Megért.) Elképzelem, amint egy ilyen költeményt – egy újságoldalnyi – mondjuk valami posztmodern nemzeti ünnepen, vagy anyák napján elszaval az istenben boldogult Gáti, a nagyszerű versmondó!

Mindezt miért mondtam el?

Szavaink, fogalmaink jelentése lassan semmivé foszlik. A társadalmi szabályok követése a balekság fogalmával azonosul. A nyilvánvaló hülyeséget hülyeségnek nevezni felháborodást vált ki. A törvények megalkotói nyilvánosan és tudatosan törvényt

szegnek. Még büszkék is rá. A kisgyermeki világrépre jellemző, hogy az apróság a szabályt csak akkor tartja be, ha jelen van annak alkotója. A „törvényhozó”. Ki közlekedik munkanap reggelén ötven kilométeres sebességgel a Margit hídon? Az, aki észreveszi a hetvennel haladó rendőrautót. Vagy felfigyel a rádió figyelmeztetésére: „Vigyázat! Trafipax a Margit hídon!”

A reggeli tévéműsorban a riportalány képviselő hazug tolvajnak nevezi képviselőtársát. Délután felszólal az országházban. Így kezdi „Tisztelt képviselőtársaim!”

Ki kér számlát a kárpitostól?

Fiam Amerikában tanult. A nyári melegben vásárolt valami hiper- vagy szupermarketben – ami akkora volt, mint a Kisalföld – egy fogkefét. A nagy beruházást befejezve hazafelé tartott. Már jó utat megtett, amikor kiabálást hallott a háta mögött. Megfordult. Egy kövér fekete bőrű leányzó galoppozott utána fujtatva a kánikulában: „Uram! Itt felejtette a számláját!” A pénztáros volt. Nyilván megkérte kolléganőjét, tartsa addig a frontot, míg ő helyrebillenti a világ kizökkent kerekét.

Mi más ment meg bennünket, mint az egyenes beszéd. A szavak méltóságának helyrehozása.

Így, ha a valamely nyilvános fórumon hülyeségnek tartottam, amit az előttem szóló mondott, én soha nem kezdtem úgy a választomat, hogy „valószínűleg én értettem rosszul...”

Értelmes ügyben kimondhatatlanul idegenkedem a hasznos konfrontáció kerülésétől, a sumák mellédumálástól.

Nem biztos, hogy a nyílt beszéd életveszélyes.

Engedtessek meg, hogy elmondjak egy-két korfestő történetet.

Szakmám szakfolyóiratának olvasószerkesztőjeként részt kellett vennem az Akadémián egy összeröffenésen, ahol szaklapunk főszerkesztőjének a Párt illetékes korifeusa elé kellett terjesztenie a folyóirat öt éves munkájáról szóló beszámolót. A beszámolón részt vett a szakma valamennyi számba vehető vezetője. Nagytekintélyű, tiszteletre méltó, felnőtt emberek.

Nagy volt a gond. A diktatúra kevésbé fogta már a kantárt – bár fogta azért erősen – így a lap, a szó jó értelmében szabadon, liberálisan gondolkodó főszerkesztője olyan cikkek megjelenését is megkockáztatta, amelyekhez akkor jelentős bátorság szükségeltetett.

Nagy volt az izgalom is, mit szól majd mindehhez a kulturális főmufti. A beszámoló két óra körül kezdődött. Öt óra körül még mindig elképzelhetetlenül körmönfont dumák folytak akörül, szabad-e „fajdista” cikket megjelentetni vagy nem. (Freud neve el se hangzott, akkoriban bizonyos fedőnevekkel jelöltük az ilyen imperialista dolgokat.) Semmi sem volt nyíltan kimondva, csak újra és újra célozgatások, félig kimondott kimondandók zúgtak a fülembé. A dolgot módfelett untam már. Azt sem láttam világosan, mitől lesz ennek bármikor is vége. Hogy jutok haza? A kor gyermekeként – hogy költőien fejezzem ki magam – azt is biztosra vettem, hogy nyugodtan lehetne itt sokkal nyíltabban is beszélni. Nem volt már ez akkor olyan élet-halál fontosságú kérdés. Az emberi jelenség megismerésében is jól előre haladtam már. Láttam, hogy a hatalom képviselőjét (nevet nem szívesen említenék), Kornidesz elvtársat az egész dolog abszolúte nem érdekli, és módfelett unja a banánt. Nem hiszem, hogy tévedtem volna, amikor némi megvetést is észleltem az arcán, hogy mit nyámmog itt ez a sok értelmes ember egy ilyen egyszerű dolgon.

Próbáltam mulatni az időt.

Volt egy különleges tudományom. Tudtam a gégefőmmel úgy sípolni, hogy nem lehetett megállapítani, honnan jön a hang. Fontos volt, hogy ezt emelt fővel tegye az ember, és ha valaki mégis gyanakodva ránéz, akkor a gyanakvónak – miközben intenzíven sípolok – egyenesen a szemé közé kellett nézni. Senki, akarom mondani kevesen tételezik fel egy tudományos folyóirat olvasószerkesztőjéről, hogy ilyen éretlenül viselkedik. Elvégre érett, felnőtt, gyerekes apa voltam már.

Néha magam is gyanakodva körülnéztem, honnan jöhet a zavaró sípszó.

Kornidesz elvtársat is nagyon idegesítette a zaj, és arra gyanakodott, a fűtőtest a vétkes. Valaki elszaladt segítségért. Jött egy pofa hatalmas létrával és a magas mennyezet alatt egy csővel babrált valamit, majd megnyugtatta Kornidesz elvtársat hogy minden rendben, a fűtés megjavult.

A szerelő távozott a hatalmas létrával, de a hibás radiátor mindannyiunk bosszúságára újra rákezdte. Főszerkesztőm, aki tudta, hogy mi a baj a fűtőtesttel, gyilkos pillantásokat vetett rám, időnként pedig a bokámba igyekezett rúgni.

Olyan nagyon azért nem szórakoztatott a dolog, rendbe hoztam a fűtőtestet, és szót kértem.

Imígyen szólottam:

– Kornidesz elvtárs! Nekem van egy javaslatom. Én úgy veszem észre, hogy két óra óta arról folyik itt a szó: szabad-e mélylélektani felfogású cikket közölni a lapban vagy nem. Láthatóan nem tudunk zöldágra vergődni. Van egy ötletem. Nincs messze ide a pártközpont. Átballagok én oda, megkeresem Kádár elvtársat, és felteszem neki a kérdést: Mondja Kádár elvtárs, szabad a Magyar Pszichológiai Szemlében freudista szemléletű cikket közölni?

Mi történhet? Vagy azt mondja Kádár elvtárs, hogy igen, és akkor a problémát megoldottuk, vagy azt, hogy nem. Ebben az esetben engem esetleg felakasztanak, de a tudomány mártírjaként veszek oda.

Dermedt, irtózó pillantások meredtek rám, és (nevet nem akarok említeni) Péter, a főszerkesztő úr rúgása célba talált.

Hiszik, nem hiszik hipotézisemet, hogy ebből a játékból semmi károm nem származhat: igazolta a valóság. Az érthető óvatosságból néven nem nevezett Kornidesz elvtársból kitört a röhögés, és így szólt:

– Varga elvtárs, nem kell vállalnia ezt az áldozatot. Önök a szakemberek. Döntsék el, mi a helyes. – Azzal utunkra bocsátott. Tiszteletre méltó kollégáim leírhatatlan pillantásaitól kísérve távoztam.

Még két történet.

A forradalom után néhány évvel a „Hungaricus-ügy” vádlottjai kezdtek kijönni a börtönből. Kiszabadult a ragyogó elméjű, kitűnő Mérei Ferenc is, a pszichológusok mentora.

Akkoriban egy börtönből szabadult ötvenhatost barátai és ismerősei – ahogy az illett – nagy ívben igyekeztek elkerülni. Rendkívüli kollegiális gesztusnak, imponáló, vakmerő szolidaritásnak számított, hogy a gyerekpszichoterápiás részleget vezető Liebermann Lucy meghívta Méreit az orvosegyetem gyereklinikáján havonta összejövő kazuisztikai, vagyis esetmegbeszélési szemináriumra. (Állami intézményről van szó!)

Talán a második alkalommal Lucy egy számára kedves témát referált. A referátumokat mindig valóságos, eleven vita követte. Mérei Ferenc hozzászólása az őt lekötő Lucy referátumához így kezdődött:

– Teljessen ellenkező véleményem van!! – Így mondta, három essel és két felkiáltójellel.

Szakkérdésben egyetlen szempont vezérelte: a saját meggyőződése.

Kimondhatatlanul imponált.

És még egy történet. Hatvanvalahány a dátum. Nemrég még akasztottak. A munkahelyemen úgy általában szerettek. Számomra nem volt teljesen világos, miért rokonszenvezik velem annyira a klinika párttitkára, egy korosabb, nem mondhatom, hogy hölgy, mert ő tetőtől talpig elvtársnő volt. Egy napon megjelent nálam, és némi előcsevely után meglepő ajánlattal állt elő.

– Zoltán – szólt halálosan komolyan – megbeszéltük a pártcsoporton, maga megérett arra, hogy a Párt – nagybetűvel ejtette – soraiba lépjen.

Azokban az időkben, amikor párttagság nélkül érdemleges előrehaladásra nem lehetett számítani, igen sok magyar rágta magát, mit tegyen. Félték nemet mondani, restelltek igent.

Mondom neki:

– Lilike drága, ez nem lehetséges.

– Már miért ne lenne lehetséges? – kérdezte meglepetten Lilike. – Az egész pártcsoport egyetértett. Támogatják magát.

– Azért Lilike drága, mert én nem vagyok kommunista meggyőződésű.

– Ugyan Zoli, ne hülyéskedjen mindig. Komolyan beszélek.

Mire én:

– Csak nem gondolja Lilike, hogy ilyen komoly dologgal tréfálni mernék?

A jóindulatú Lilike nem értette a világot, és csak nézett, nézett. Mondom erre neki:

– Lilike, ne haragudjon, de sietnem kell ki a Ferihegyre, jön a perzsa sah, soha nem láttam még élő perzsa sahot, emészt a kíváncsiság, és a főnök elengedett, hogy megtekinthessem.

Semmi bajom nem lett. Gondolom a megtisztelő ajánlatra mondott nem az eleven perzsa sah megtekintésének szándékával összeadva végül is megnyugtatta Lilikét. Pszichológus – bolond.

Terápiás munkámban és mai tevékenységem során is azt tapasztaltam, hogy a nyílt beszéd a leghasznosabb, és egyben nélkülözhetetlen eszköz a munkában.

Fájdalom, szólásszabadságos világunkban az egyenes beszéd lassacskán pepita hollóvá válik. A szavak, a legfontosabbak is, szinte elvesztették jelentésüket. Politikusnak mondunk rossz megjelenésű, beszédképtelen, műveletlen, felelőtlen fecsegőket. Retorikájukról beszélünk súlyos olvasási és beszédnehézségekkel küzdő szerencsétlen flótásoknak. Pártként beszélünk nem létező pártokról. Pártatlannak nevezünk az elfogultság vakságától megvert, szakmájukat megszegyenítő, kiáruló senkiket. Modortalan, piszkos szájú, gyűlölettől villogó szemű figurák a szeretet ígéit hirdetik. Fiatalon papnak készültem. Nagyszerű, hitükért bármit feláldozó papokkal ismerkedtem meg. Ma? Szégyenletes módon súlyos morális kérdésekben egyházaink hangját alig, vagy egyáltalán nem hallani. Förtelmes nyilatkozatokat nem

egyed. Országunkat lejárató figurákat hazafinak aposztrofálunk. Politikai analfabétákat karizmatikus politikusként emlegetünk. Zsebüket és piti hatalmukat foggal-körömmel védelmező orvosok száján más se árad kifelé, mint „a beteg érdeke.”

Azon a bizonyos reggelen, amikor – nevet nem akarok említeni – az ifjú Gara Iván azzal hívott fel, hogy az ország legjobb pszichológusát keresi, mai stílusban valami finomkodó, nyavalyásan hiteltelen álszerénységgel kellett volna szabadkoznom. Ehelyett tréfára vettem a dolgot. A jó humorú fiatalember is megkönnyebbült, azonnal szót értettünk.

A rövidebb, emberibb, célravezetőbb, és a másik fél részére biztos tájékozódást nyújtó megoldást választottam.

Általában igyekszem érthetően beszélni.

Abban is bizakodom, hogy miképpen a szervezet a maga eszközeivel – láz, fehérvérsejtek – szívós munkával leküzdi a fertőzést, társadalmunk is hasonlóképpen fog reagálni. Úrrá lesz a történelmi méretekkal mérve néhány pillanatig elszabadult esztelenségen, ami napjainkat jellemzi. Rá fog ébredni, hogy a handabandát nem lehet megenni, hogy hallgatni is unalmas. Hogy ha betartjuk ígéreteinket, az kényelmesebb, mintha nem. Ha a rohadt almát a gyönyörűek alá dugjuk, attól nem gazdagszunk meg, és ha egyre modortalanabbul beszélünk a közélet fórumain, és egyre nagyobb marhaságokat mondunk, attól senki, de senki nem lesz boldogabb.

Amikor a nagy háború véget ért, az orbitális tébolynak vége szakadt. Feljöttünk a pincéből, és látva, mivé lett a főváros, kétségbeesve mondtuk: Ezt hosszú évtizedek alatt se tudjuk rendbe hozni.

És amíg nem indult be az új esztelenség kora, addig az egy-két évig hihetetlen, hogy mit teremtettünk újjá. 1945 késő őszen láttam egy asszonyságot, aki lószőr partvissal söpörte az Uránia mozi előtti sittel, romokkal lepett járdát. A nagyobb tégladarabokat beljebb rakta. Szépen sorba. Biztos vagyok benne;

nem bírta tovább nézni a rendetlenséget, piszkot. Amit a maga részéről megtehetett, azt kéretlenül megtette.

Ilyen erők rejtőznek ma is a hülyeség kulisszái mögött.

*

Annak idején a börtönök látogatásakor a rettegés gátolta meg, hogy bizalmas, vagy egyáltalán bármiféle kapcsolat létrejöjjön köztem és az elítéltek között. A rácsok mögött gyöttrődő elveszett lelkeknek egyetlen reménye a kedvezménnyel történő szabadulás volt. Minden kiejtett szavuk együtt járt a rettegéssel, hátha a velük szemben ülő civil ruhás, feltehetően főmasszer valami gonosz fog kisütni róluk, ellenük. Ha bármit kérdeztem tőlük, ami a legtávolabbi kapcsolatba hozható volt az „ügyükkel”, megdermedtek.

Érdekes lett volna lefilmezni, hogyan vesztették el kemény elzárkózásuk biztonságát, ha valami olyan kérdést kaptak, ami semmilyen értelmes összefüggésben sem volt velük és az ügyükkel. Ráadásul én nem vittem sonkás zsömlét, cigarettát a raboknak, mint más kutatótársaim. Köztörvényes bűnözőkkel érintkeztem; nem egy oldalon álltunk. Semmi okom nem volt úgy tenni, mintha nem ítélném el magam is a viselt dolgaikat. Sőt! Hogy olvasóm lássa, milyen szívtelen vagyok, még cigarettával se kínáltam meg egyiket se ismeretségünk elején, mert nem érdekelték semmilyen kedvezményt, és nem akartam hazug módon bevágódni náluk. Vidáman pöffeltem előttük, tudva, hogy a fene eszi őket. Amikor pedig a velem később atyai barátságba került Kecse (becenév!) odáig merészkedett, hogy kért egy cigit, kérésére így válaszoltam:

– Dehogy adok én neked cigarettát! Nem kellett volna nyolcadmagaddal megerőszkolni azt a szerencsétlen kislányt, és akkor most vehetnél odakint a trafikban. Szarházi!

Kecse szíve mélyén akkor már egyetértett velem. Később, amikor egyengettem az útját az egyetemre, egy alkalommal meg is köszönte, hogy nem kínáltam meg. Emlékezett rá.

Világért se akarok senkit megsérteni a börtönbeli interjúk és a felvételi interjúk közötti analógia ötletével. Annyi biztos, hogy soha egyetlen értelmes mondatot nem válhattam volna rabokkal, ha kitaposott úton haladok: Hogy kerültél ide, stb. De ha mondjuk így kezdtem a beszélgetést a Fiatalok Országos Börtöne egyik lakójával:

– Összesen hány lábad van neked, öregfiú?

Erre nem volt könnyű a kötelező válasszal felelni:

– Kettő, tisztelettel!

De ha zavarodott tanácsalanságában jobb híján mégis a kötelező választ adta, és a következő kérdés így hangzott:

– Számoltad valaha, vagy csak úgy felelőtlenül, találmra rávágta? – az értelmesek arcán már felderengett egy félénk negyedmosoly.

Analóg a helyzet a „felvételi beszélgetésen”. A „vizsgán”. Azon a vizsgán, ahol a „felvételiző” és a „vizsgáztató”, az alkalmazó egyként vizsgázik.

Kétféle alkalmazást kereső létezik. Az egyik azért keres állást, mert ha nem talál munkát, éhen hal. Vagy nem csípi a főnökét. Vagy órákat kell utaznia és már nem bírja cernával. Vagy kineveztek elé, fölé valakit, akit ő kevésbé tart alkalmasnak önmagánál, és megsértődött. Ők aggodalmukat leplezve, kedvezőtlen pozícióban vesznek részt a felvételi interjún. Nem csak arról igyekeznek meggyőzni a beszélgetés vezetőjét, hogy alkalmasak az állásra, de arról is, hogy nincsenek kényszerhelyzetben. Aggodalmukat leplezve nem szorgalmazták, hogy mihamarabb az „anyagiakra” kerüljön a sor. Két félelem dolgozik bennük: túl keveset kérnek, vagy túl sokat. Már ez az aszimmetria is zavaró a két fél érintkezésében. Hát még ha a kedvezőbb helyzetben lévő érzéketlen, ne adj’ isten fölényes.

A másik állást kereső feladatot keres, mert valami okból eleve van jelenlegi munkájából. Nincs kényszerhelyzetben. Sokszor az alkalmazni kívánó drukkol, hogy az illetőt el tudja csábítani.

Ők a márkás szakemberek. Vezető munkatársai fontos cégeknek. Az ő fejüket vadásszák a fejek vadászai. Az ő esetük a „vizsgáztató” számára izgalmasabb és bonyolultabb. Ezekben az esetekben ugyanis a „vizsgált” vizsgáztatja a vizsgálót.

Milyen üdítő ezekben a helyzetekben az egyenes, nyílt beszéd.

Magyarországon a legmagasabb szintű vezetők esetében – vagyis ahol a legfontosabb lenne – a fogadó általában nem is kockáztatja meg, hogy bármiféle „önérzetet sértő” procedúrának vesse alá a kiszemeltet. Maga az első számú vezető folytat barátságos megbeszélést a kiszemelttel.

Egy nagy cég új vezetőt kapva újjászervezte a cég vezetését. Az egyik speciális terület vezetésére kerestek embert. Magas fizetés, széles hatáskör, nagy apparátus, bonyolult feladatok. A papírok alapján történő válogatásnál nyilvánvaló volt, kit kell választani. A jelentkező pedigre ugyanis rendkívüli volt. Addigi beosztásai, feladatkörei teljesen megfeleltek a kívánalmaknak. A cég szempontjából a választás annyira fontos volt, hogy az első számú vezető túltette magát a megszokáson – jó tapasztalatai voltak velem –, és a felvétel feltételül szabta a velem való találkozást.

Életem egyik legcsökönyösebb, legmerevebb és legkellemetlenebb személyiségével találkoztam. Szakmai felkészültsége minden igényt kielégített. Több külföldi nagy cég jelentős beosztásait is betöltötte már. Megborzongtam a gondolatra, hogy a kialakulni kezdő kitűnő csapatba egy ilyen időzített bombát alkalmazzanak.

Azt mondtam tehát az alakuló vezetői csoport első emberének: – Ha azt akarjátok, hogy a társaságot valaki teljes biztonsággal és rövid idő alatt felrobbantsa, akkor ezt az embert kell alkalmaznotok.

Aggodalmas hümmögéssel, de hallgattak rám. Fél évvel később értesültem, hogy a kitűnő pedigréjű ember botránnyal távozott új munkahelyéről.

Több olyan helyzetben voltam, ahol a „márkát” nem merték összehozni velem, nehogy felhúzza az orrát, de amikor már felvették, létrejött a találkozó. Izgalmas, módfelett termékeny találkozók voltak.

Erős kétségeim vannak, hogy egy valóban jó értelmi képességű ember esetében egy felvételi beszélgetés – emberi vonatkozásban, túl az életrajzban amúgy is részletesen leírt szakmai tényeken – bármi lényeges információt hozna a konyhára, ha sablonok alapján zajlik. A valóban értékes tájékoztatást a teljesen váratlan helyzeteket teremtő beszélgetéstől várhatjuk, kiegészítve a másodlagos – magyarul metakommunikatív – jelzések adta információkkal.

Amikor sablonoktól mentes, szabad beszélgetést említék, nem valamiféle „fogásról” van szó.

„Fogásokat” alkalmazni, vagyis manipulálni, meggyőződéseim szerint maszatos dolog, tisztességtelen eljárás, és eredményre se vezet.

Mi a „fogás”, és miért teszek egyenlőségjelet „fogás” és manipuláció közé? A manipuláció lényege az, hogy az „áldozatnak” csapdákat állítok. Olyan helyzetekbe hozom, ahol a felszíni szöveg, történés hátterében csak a helyzetet vezérlő tudja, „mire megy ki a játék”. Nem egyenesen kérdezek, hanem „csapdakérdést” teszek fel.

Íme, egy példa.

Kérdező tudja, hogy beszélgetőtársa egy hírhedetten agresszív vezető beosztottja. Tájékozott a piacon, tudja hogy beszélgetőtársa éppen ezért akar eljőnni munkahelyéről. Nevezzük a szörnyű főnököt Kovács úrnak. Kérdező arra kíváncsi, vajon őszinte ember-e a felvételt kérő. Ezt mondja:

– Ó! Ismerem Kovács urat. Kitűnő szakember. Úgy hallom, beosztottjai rajonganak érte.

Ha jelentkező erre helyeselni kezd, akkor kérdező úgy érzi, ördögien ravasz csapdája bevált. Kiderült, hogy a jelentkező egy őszintétlen alak.

Ismét emlékeztetném az olvasót: az ember igen bonyolult szerkezet. Még ennek a primitív csapdának is számos más megoldása lehetséges. Például, ha a kérdezett értelmesebb a kérdezőnél, belsőleg elmosolyodik a primitív csapdán, és így gondolkodik: „Szegénykém, ilyenekkel jössz nekem? Azt gondolod, most jöttem a hathuszással?” És viszontmanipulálni kezdi ördögien ravasz beszélgetőtársát.

Nem csodálkozhatunk, hogy oly sokan hisznek a manipuláció célszerűségében. Gondoljuk csak meg: bárki, aki egyszer is mosott már életében, tudván tudja, hogy bizonyos foltokat egyik mosópor se vesz ki semmiféle kelméből, ruhaneműből. A folttisztítók pedig többszörösre növelik a foltot vagy tönkreteszik a tisztított ruhadarabot, szövetet. Valamennyi mosóporhirdetés azt állítja – elmeháborodottakkal eljátszatott jelenetekkel „dokumentálva” a „tényt” –, hogy az ő mosópora, folttisztítója már azelőtt kiveszi a foltot, mielőtt az még beette magát az anyagba.

És min kaptam magam? Egy hirdetés annyira felvillanyozott, hogy vásároltam egy, a szőnyeget újjá varázsoló szőnyegtisztítót. (A lenyűgöző folyamatot megfigyelhettem a képernyőn.)

Egyáltalán nem lepott meg, amikor a szőnyegtisztító szer ötszörösére növelte a szőnyegen esett foltot. A szer hatékonysága lepott meg. A rojtok megkeményedtek, a hatalmasra nőtt folt kontúrjai kiélesedtek, koromfekete színt öltöttek. A folttisztító végleg betette az ajtót a szőnyegnek. Mámoromból magamhoz térve csak bölögnöm tudtam: igenis van értelme a manipulációnak, a reklámnak.

Emlékezetes számomra, amikor a fiatalkorúak börtönében kezdtem rájönni, hogyan is törhetem át a hallgatás falát. Néha így kezdtem a beszélgetést:

– Na, édes fiam, megbántad már azt a súlyos bűnt, amit elkövettél? Beláttad már a hibádat? Ugye, hogy bánt a lelkiismeret? De ha megérted, hogy a büntetés csakis a te javadat szolgálja, minden fegyelmelvetten itt töltött munkás nap csak a hasznodra lesz, édes fiam – és egyéb hasonló.

Még a kevésbé mozgékony agyúak se tudtak megfegyelmelni egy meghökkent szemvillanást. Bátortalanul rám pillantottak: „Talán hülyéskedik a pasas? Ennyire hülye mégse lehet valaki.” De az arcom nem segített nekik. Semmit se lehetett leolvasni róla. Ezek szerint ez tényleg egy ekkora állat, zárták le magukban az ügyet a fiúk.

Meggyőződéseim és tapasztalatom: a manipulatív felvételi megbeszélés nem hoz érdemleges eredményt, és alkalmazója saját csapdájába esik. Értelmes ember számára pillanatok alatt nyilvánvalóvá válik, mire megy ki a játék. Oda a bizalom. A beszélgetés színjátékká válik. Jó nívójú, egészséges önértékelésű embernek elme a kedve az egészről.

Annál is inkább így van ez, mert értelmes embert sikeresen manipulálni magas művészet. Nagyon kevesen értenek hozzá. A manipuláció sikerességének valószínűsége sajátos kapcsolatban áll az intelligenciaszinttel. Az alacsony értelmi képességű emberek túlnyomó többsége – egy téthelyzetben – eleve úgy éli meg a szituációt, hogy a helyzetnek nem lévén ura, jó lesz vigyázni, mert ő lesz a vesztes.

(Bevásároltam. A pénztáros több mint ezer forinttal tévedett a saját kárára. Mondom neki: nézze csak, nem jól adott vissza. Pénztáros elemi erejű elháborodással: „Számolja meg még egyszer és aztán nyaggasson!”) Ha a helyzet az ő kárára aszimmetrikus, ő kér, és nem ő ad, semmi nem függ tőle, nem nagyon önértékeskedhet – gondolja –, mert akkor vesztesként hagyhatja el a terepet.

Körülbelül úgy van ezzel, mint kiváló zongoraművész barátom annak idején a seregben.

Első sorakozójukon így szólt barátilag a legénységhez az őrzető úr, akarom mondani, elvtárs.

– Fiúk! Van maguk között valaki, aki tud zongorázni? Három kar emelkedett a magasba a valószínűsíthető kedvezmények reményében. E karok tulajdonosai naiv vagy buta agyak voltak.

Lacié nem volt a három felemelt kar között. Semmi jót nem várt az intézménytől. Gyanakodott. És nyert. Mert a három felemelt karú jelentkezőt magához intette az őrvezető úr, és így szólt ugyan-csak barátilag:

– Na, ha maguk tudnak zongorázni, az nagyon szép dolog. Akkor maguk fogják betemetni az előző turnus latináját. Irány a raktár, ásót, lapátot vételezni. Lépés! In-dulj!

Laci előtt nem volt világos a tesztkérdés – ki tud zongorázni? – célja, és nem volt hajlandó sötétbe ugrani. Ha megmondják, mire való a zongoratudás, és a céllal egyetért, jelentkezik. De nem tájékoztatták. Gyanakvásával tehát nyert az őrvezetővel szemben. Nem csoda. Nyerhetett volna ő nemzetközi zongoraversenyt is – ha indul.

Az értelmes ember annak következtében, hogy nagyon ritka madár a „tehetséges” manipuláló, pillanatok alatt érzékeli a próbálkozásokat, és bezárkózik, indulatos lesz, megvetés ébred benne a tettessel szemben, lesajnálja, belsőleg megmosolyogja, és annak függvényében mennyire kiszolgáltatott egzisztenciálisan, hagyja ott a céget.

Mint mondtam, a jó manipulációs készség rendkívül ritka. Virtuóz manipulációs készséggel több évtizedes pályafutásom alatt eggyel se sikerült találkoznom Közepesekkel, jó néhányal.

Emlékeztetem olvasómat, hogy évtizedekig gyógyító mester-emberként dolgoztam. Elegánsabban és tudományosabban fogalmazva pszichoterapeutaként működtem. Arról is szóltam itt, hogy sajátságos új tevékenységem elején rájöttem, egy szervezetre úgy tekinthetek, mint személyre, egyéniségre. Nos, a pszichoterápiás tevékenység gyakorlása, oktatása, a nagy öregek és a kis kezdők megfigyelése, és a saját tapasztalatom tanított meg arra, hogy a pszichoterápiában soha nem szabad manipulálni, vagyis hazudni. Mert annak eredménye a biztos kudarc. Klienseimet annak idején figyelmeztettem is, ne reménykedjenek, hogy hazudni fogok nekik.

Gyógyító tevékenységet vizsgálva a „kudarc” azt jelenti, hogy a betegnek nem tudtunk hasznára lenni. A személyi tanácsadó munkában a manipuláció ugyancsak kudarcra vezet: elpusztítja a nyílt, hasznos személyi kapcsolatok kialakulásának és megőrzésének lehetőségét. A lelepleződött manipuláció ugyanis nem tehető meg nem történtté. Ha egy gyereket egyetlenegyszer megpofozunk, az a gyerek *pofozott* gyerekké válik. Többé már nem tudhatja, vajon csattan-e újabb pofon. Az egyszer megvezetett ember többé nem hihet fenntartás nélkül. Nem is hisz. (Leánygyermekeim például abszolút biztosak, hogy soha nem fogom őket szájon vágni. Nagyon büszke vagyok erre, mégis időnként arra gondolok, nem eredményezne-e kímélőbb életmódot a hagyományos apaság.)

Manipulálni, hazudni tehát műhiba!

Sokkal, de sokkal kevesebbet kockáztatunk a kellően megfontolt, nyílt beszéd okozta esetleges nehézségekkel, mert az okozott hiba javítható. A manipuláció, a hazugság, a lelepleződés után helyrehozhatatlanul megrontja a kapcsolatot.

Mindig bántotta a fülem, amikor „emberválogatáskor” a jelentkezők eredményeit megtárgyalva hallhattam a döntés résztvevőinek nem egyszer olimpuszi fölénnnyel megfogalmazott megnyilatkozásait a *távollévőről*.

Pár szót a tesztekéről.

Tesztnek nevezzük azokat a vizsgáló eljárásokat, amelyeket eszközként alkalmaznak egy meghatározott információ megszerzésére, mérésére. A teszt által szolgáltatott adat úgy értelmezhető, hogy a mért adatot egy rendelkezésünkre álló sztenderdhez viszonyítjuk. Ilyen teszteljárás például a vérnyomásmérés. Ismert a normális, egészséges vérnyomásadat, ezzel vetjük össze a mértet.

A „toborzó” tevékenységben alkalmazott eljárások többsége nem teszt, hanem személyiségvizsgáló eljárás. Akadnak résztulajdonságokat, és a teljes személyiséget vizsgáló eljárások is.

A tesztek is manipulatív módon szereznek információt, mert a vizsgálati eljárást a vizsgált személy nem ismeri. Annyi infor-

máció nem kielégítő, és szerintem sumák is, ha csak azt mondják a vizsgált személynek, hogy az „alkalmasságát” vizsgálják. Ha ugyanis a vizsgált személy nem ismeri a teszt vagy személyiségvizsgáló eljárás pontos célját, nem ellenőrizheti, milyen, rá vonatkozó, információ birtokába jut a vizsgáló.

Tudni kell, hogy bár a különböző képeslapokban időnként találkozhatunk olyan „tesztekkel” amelyek elárulják az olvasónak, milyen férj, szerető vagy kazánkovács ő, a pszichológiai gyakorlatban ennek ellenére alkalmazásban vannak nagyon is hasznos és komolyan vehető vizsgáló eljárások. Némelyik eljárás nehezen elsajátítható, bonyolult. A vizsgált személynek nem lehet elmagyarázni. Valójában minden ilyen vizsgálat bizalmi kérdés, mert laikusnak el se magyarázható, lévén, hogy némelyik megtanulása lélektani előképzettség után is alkalmassint évekbe kerül.

Amikor én a szakmát tanultam, úgy állt a helyzet – és úgy vélem jogilag, etikailag ma is ez a követendő elv –, hogy pszichológiai tesztet és személyiségvizsgáló eljárásokat csak diplomás pszichológus végezhetett kutatási vagy gyógyító céllal. Magát a vizsgálatot asszisztens is elvégezhetette, de az értékelés a szakember feladata volt. A kutatási célokból végzett személyiségvizsgálatok eredményei mögött a vizsgált személyek különböző létszámú anonim sokasága állt. Itt a diszkréció kötelező szempontjait nem volt túl nehéz érvényesíteni.

A személyiségvizsgáló eljárások esetében már igen óvatosan kellett eljárni. Ezek az eljárások – és vannak egészen kiváló ilyen eljárások is – a tehetséges vizsgáló számára rendkívül fontos információkat nyújthatnak a személyiségről. Olyanokról például, amelyekről maga a vizsgált személy nem is tud. Vagy éppen az ellenkezőjét hiszi vagy vallja magáról. A reális és a szubjektív énkép viszonyára utalok itt. Azt hiszem magamról, hogy egy bárány vagyok. A személyiségvizsgáló eljárás pedig arra a következtetésre jut, hogy nem egyéb vagyok én, mint egy álorcás vaddisznó.

Egy ilyen információval rengeteg okból nem szabad fejbe verni senkit. Hogy egy bárány ráébredjen arra, álorcás vaddisznó ő, az hosszú, kemény munka eredménye lehet. Ha valakinek egyáltalán igénye van a reális önismeretre.

Mi lehet az eredménye egy ilyen fejbe verésnek? Jó esetben a vizsgált személy csak megbántódik, de kisebb-nagyobb mértékben sérülhet is. Még szerencséje van, ha úgy tudja átélni a dolgot, hogy a pszichológia marhaság, a vizsgáló meg egy ökör. Hát még ha a helyzet fordított: ha egy bárány hiszi magáról, hogy ő egy veszedelmes fenevad.

Egyáltalán nem ritka eset ez. Igen sok vaddisznóküllem mögött belül titokban egy riadt báránka remeg. Néha még az se, csak egy kisegér. Sok ilyen találkozóm volt.

Emlékezetes számomra az a magas beosztású, rendkívül szigorú főnöknek ismert autokrata, aki nem is leplezte autokrata mivoltát. Kiváló szakember, kulturált, régóta hatalomhoz szokott férfiú.

A vele való találkozásban én voltam a „kérelmező”, mégpedig olyan kérelmező, akit korábban abba a csoportba soroltam, aki nem egzisztenciális aggodalomtól szorongatva keres alkalmazást. Magyarul: el akartam magam adni, de az ügy nem volt életbevágó.

A megbeszélte időpontban Nagy Ember természetesen sehol se volt. (Nevet nem akarok mondani. Helyesebben szólva: most nem is merek.) Orvosok és borbélyok, nagy emberek megbeszélte időpontban és helyen nincsenek jelen. Ha jelen vannak, akkor várják az érkezőt. A borbély jelen van, de még ketten vannak előttünk.

Szinte teljesen kivétel nélküli tapasztalat: minél hatalmasabb valaki, annál kevesebbre becsüli a mások idejét. (Ebben a vonatkozásban szót se ejtsünk az orvosokról, ugyanis az orvosok – kiváltképp a fogorvosok – úgy tűnik, nem is képesek arra, hogy a beteg számára megadott időpontban fogadjanak valakit – kivéve valaki hatalmast. Feleséggemmel egy alkalommal két hétre előre

kaptunk egy negyed kettőre szóló időpontot a kiváló fogorvoshoz. Kicsit korábban érkezünk, nehogy fennakadást okozzunk. Tizennégyen (!) voltak előttünk. Nem vártunk, de az éppen megjelenő főorvos urat megkérdeztem: „Nem lehetne ezt valahogy másképp szervezni?” A válasz kategorikus volt: „Nem!” A főorvos úr – mert a fogorvosok is főorvos urak – láthatóan még ingerült is lett a kérdésemtől (!). Nagy emberek sokszor jelentős késés után, elnézést se kérve fogadják vendégeiket. Ez alól csak az jelent kivételt, ha a vendég magasabb rangú, mint a fogadó, vagy ha a fogadó nagy ember vár valamit a vendégtől. A vendég ritkán nagyobb ember, mint a fogadó, mert a magasabb rangú nem megy az alacsonyabb rangúhoz; ő odarendel, hívat vagy fogad.

Azt mondtam korábban, tanácsot adni botorság. Most mégis megkockáztatok egyet: senkinek se ajánlom, hogy tíz percnél tovább várjon valakire.

Hogy ismét rámutassak: az ember bonyolult szerkezet, és csak az érdekesség kedvéért említek egy másik találkozást. Egy alkalommal az a megtiszteltetés ért, hogy találkozhattam a miniszterelnök úr öccsellenciájával. Nevét nem akarok említeni. Gyurcsány Ferencnek hívták. Még az időpontra is emlékszem: délután négy óra volt. Én mindig öt perccel korábban érkezem a találkozóimra. Hát még egy ilyenre! Már az is megzavarta a világképem, hogy a találkozót nem mondták le négyszer-ötször. A fogadó hölgy a képernyőre pillantva közölte, már várnak, de egy kis türelmet kér. Nekiláttam kiválogatni az olvasnivalót, amikor megjelent a miniszterelnök úr öccsellenciája. (Azonnal felismertem.) Jogosan kért elnézést. Mintegy hetven másodpercet várattott. Nagystílus ember vagyok, elnéztem. Nem fogok ebből ügyet csinálni.

Vissza Nagy Ember úrhoz. Hatalmas irodába vezettek. Lőértő ember vagyok, biztos állíthatom, tíz telivért a hozzájuk való zabosládával együtt komfortosan el lehetett volna helyezni benne. Két vagy három óriási ablak tárva nyitva a kánikulában.

(Még nem volt általános a légkondicionáló.) Az asztalon hamutartó.

Rágyújtottam.

Nem kellett volna. A titkárnő bepillantva az ajtón, megborzadva észlelte, hogy vészhelyzet van. A szobába rontott. Mentségére mondom, nem kapta ki számból a cigarettát, de felháborodástól és rémülettől fojtott hangon szólt rám:

– Nagy Ember úr nem szereti a dohányfüstöt!

– Ne bánkódjék – védekeztem –, akkor ez a szoba, hogy egy század katona is vidáman pipázhatna benne, azt se érezné. Az ablakok is nyitva.

– Meg kell kérnem, hogy ne dohányozzék! – A hangszerezés érzékeltette, ez már ultimátum.

– Igen ám! – szólalt meg bennem fennhangon az önérzet –, de én valójában Montenuovo herceg volnék, aki Magyarországra települt, és óriási vagyonának nagyobbik részét ebben az intézményben kívánja deponálni. Nem tart tőle, hogy megbántódom, és vagyonommal együtt sértődötten odább állok? Sok a bank, kevés a jó módú herceg.

Tartott tőle. A hosszú klinikai gyakorlat az arcomat kiismerhetetlenné tette. Így nem mert teljes biztonsággal arra játszani, hogy hülyéskedem. Meg hát mégis csak bejelentett érkező voltam, nem tűnhettem se Jehova tanújának, se kéregetőnek. Neki látott volna elgereblyézni az összeütközés göröngyeit, amikor szelíd öt perc késéssel megérkezett Nagy Ember úr. Elnézést kért a késésért, hisz nyilván ő is tudja, mi a királyok udvariassága. Ekkor érte őt a nyomasztó élmény. Megpillantotta ujjaim között a füstölő cigarettát.

Arcán láttam, hogy visszavonhatatlanul lejárattam magam. Hogy szó se lehet üzleti kapcsolatról.

Láthatóan a bizonytalanság érzése vett erőt rajta. Üriember lévén nem dobhatott ki, meg aztán az az igazság, hogy még nála is nagyobb ember ajánlott, őt se bántotta meg. (Nevet nem

kívánok említeni. De tényleg nem.) Nagy nehezen beszélgetni kezdtünk, de szemmel látható volt, hogy egyensúlyérzete meg-ingott. Hosszú idő óta abban a helyzetben élt, hogy senki se mert rágyújtani a jelenlétében. Úgy érezte, önmagát árulja el, ha zokszó nélkül tudomásul veszi, hogy valaki, aki nincs magasabb polcon mint ő, a jelenlétében pöfékel.

Képtelen volt kitörni az ördögi körből. Aki az ő szobájában rágyújt, az az ő szemében egy bestia. Egy sakál. Annál is inkább, mert mindjárt gonoszul megkérdeztem, valóban ennyire zavarja-e a füst, mert nem akarom kínozni. De nem tudott konfrontálni. Nem tudta azt mondani: „Hát, nagyon nem bánnám, ha eloltaná, utálom a dohányfüstöt.” Azt várta volna, hogy úri módon fejvesztve elnyomom. Jusst se nyomtam! Ő pedig nem volt képes se beletörődni a számára nyomasztó helyzetbe, se megküzdni a maga igazáért. Megsajnáltam, és elnyomtam a cigarettát. A távolból aggodalmasan figyelő titkárnő azonnal felragadta a hamutartót, mint halászsas a tükkörpontyot, és elrobogott vele.

Mintegy fél órát raboltuk feleslegesen egymás idejét. Tárgyalás közben Nagy Ember több alkalommal rátért annak magyarázatára, miért nem szereti a dohányfüstöt, valamint rámutatott, milyen egészségromboló a dohányzás. Nem tudtam megtartóztatni magam és megkérdeztem: „Akkor most rágyújthatok vagy nem?” Csak egy nehezen leírható vicsorgó mosoly volt a reakció. Így búcsúztunk egymástól örökre.

De újra elkalandoztam. Vissza a témához.

Korábban tehát etikai követelmény volt, hogy egy személyiségvizsgálati eljárásban a vizsgált személy beleegyezése és a diszkreció biztosítása nélkül nem szabad bevonni senkit. Csak ha a vizsgálat célja tudományos kutatás, vagy a terápia érdekében szükséges.

A kapott információkra – ez érthető – majdnem mindenki kíváncsi. Hogyne lenne az! Ezeket az adatokat azonban csak úgy szabad a vizsgált személlyel megismertetni, ha azzal biztosan

nem ártunk. Ezért nem felelhet így a kórházban a kezelőorvos, mikor egy hölgy Kovácsnéként mutatkozik be, és férje hogyléte iránt szeretne érdeklődni: „Hja asszonyom! Azok az idők elmúltak, amikor így mutatkozhatott be. Ezentúl szokja meg az özvegy Kovácsnét!”

Azt, hogy valaki kiváló logikai készségről tett tanúbizonyságot egy vizsgálat során, azt minden kockázat nélkül közölhetjük a vizsgált személlyel. Egy ártalmas következmények lehetőségét hordozó információ ismertetése már egyáltalán nem veszélytelen.

Ezeket a vizsgált személyre vonatkozó ismereteket csak a terápiás munkafolyamat során a szó legszorosabb értelmében szakszerű módon lehet és szabad a személy sajátjává tenni. Ez bonyolult mesterség, mondhatnám úgy is: még annál is több, de nem mondom, nehogy felidegesítsem azokat a kollégáimat, akik nyugtalanok lesznek, ha a pszichoterápiás tevékenységet művészetnek aposztrofálják.

Manapság?

Újra és újra, és ismét csak újra találkozom felvételi eljárás során „vizsgált” emberekkel, akik azokon az emészthetetlen információkon rágódnak, amelyekkel, mondjuk egy vízmérnök fejbe vágta őket, nem tudván, mit cselekszik.

Visszatérve a „vizsga” témához.

Nagy Emberrel megesett kalandom jól példázza, miképpen mutatja be magát egy személyiség egy apró epizód során.

Én megtudhattam, hogy a szigorú autokrata, egy számára szokatlan helyzetben hogyan veszi el biztonságérzetét. Hogyan hullik le a kemény autokrata maszk, és villan elő az álarc mögül az előnytelen helyzetben konfrontáció elől menekülő belső bizonytalanság. Ő megismerhette beszélgetőpartnere prepotens, hatalmaskodó viselkedésében a számára fontos feladat megoldására alkalmatlan munkatársat. Az apró esemény mindkét fél számára komoly adalék a másíkról. Egyáltalán nem esik le az

ujjamról a karikagyűrű, ha a mostoha sorsú titkárnő rémületét méltányolom – ahelyett, hogy nyaggatni kezdem –, és elnyomom a cigarettát. Nagy Ember pedig nyugodtan mondhatta volna: „utálom a cigarettafüstöt, de most már egye fene, szívja el.” Mint cseppben a tenger – ahogy mondani szoktuk.

Azt állítom tehát – visszatérve az anekdotától a mondani-valóhoz –, hogy bármilyen, és bármennyire is okos egy sablon mechanikus alkalmazása, valóban használható és érdekes információhoz nem vezet. Bármilyen olyat kérdezek, ami közvetlen összefüggésben van az elnyerni kívánt állással, szinte kizárólag sablonválaszokat kapok. Ugyanakkor egy mikroszkopikus eseménymorzsa informatív lehet.

„Mi hozta ide?” – hangzik a kérdés. És akkor jön a „kihívás”. Csak példaként említettem ezt a „kihívás” ügyet. Tizenöt évvel ezelőtt ezt a szót az állaspályázók nem használták. Ha ma pályázatát, életrajzát – magyarul „szívfjét” – elolvassuk valakinek, vattacukor készítőről a csillagos égig, mindenkit a kihívás hoz a pályára. Mostanában már a magam örömeire megkérdezem néha: „Ki hívta ki honnan?” Ebből is eleven társalgás alakulhat ki, de ha elmerülünk ebben a közgondolkodási idétlenségben, még azt se tudjuk meg, vajon nem tényleg a kihívás hozta-e ide őt. Sokkal termékenyebb lehet, ha a jól felkészült pályázónál, mondjuk, azal kezdem a beszélgetést, hogy miért visel szakállt, vagy hogy: „Mit gondol: vezetőként eljőve a munkahelyéről, pezsgőt bontottak-e munkatársai, beosztottjai, vagy sírva fakadt a társaság?” Azonnal beindul partnerünk szellemi gépezete. Vagy nem indul el. Az is sokatmondó és informatív.

Nem tudom már hol olvastam, vagy hallottam egy példát arra, miért nem nagyon érdemes túlságosan szabályos pályán, okos, tényszerű információkat hívó kérdésekkel megközelíteni a kiismerni kívánt személyt. Ha jó eszű, kombinatív képességű és széles látókörű – én hozzátenném, rossz kompromisszumokra nem kényszeríthető –, és jó humorú munkatársat keresünk.

Ilyent kerestek valahol. Mintha a dolog Spanyolországban esett volna meg.

Egy kérdőíven – egyebek mellett – a következő kérdés szerepelt: „Korábban cége szempontjából létfontosságú dokumentációt vitt haza, hogy ott folytassa a munkát. Éjszaka van. Hazafelé igyekezve messziről látja, hogy hatalmas lángokkal ég a háza. Mit menekít ki először a tűzből? Néhány hónapos kisfiát, vagy a cég dokumentumait?”

A kérdés módfelett hülyén hangzik. Ki az a szörnyeteg, aki hagyja bennégni a fiát valami vacak papír miatt? Természetesen a kérdezettek közel száz százaléka a gyereket mentette. Igen ám! De akadt nagy ritkán egy-két válaszadó, aki a gyereket hagyta bennégni.

A keresők csak ezek közül választottak!

A tapasztalat ugyanis azt mutatta, hogy a ritka gyerekégetők közt – ritkábban – vagy rendkívül ostoba, vagy – gyakrabban – rendkívül értelmes emberek akadtak.

Néhányan közülük együgyűségükben azt hitték, hogyha a papír mentését fontosabbnak tartják, mint a saját gyerekük életét, ezzel rendkívüli céghűségüket fogják bizonyítani. Nagyon kevesen. Ahhoz, hogy valaki ilyen hülyeséget feltételezzon munkaadóiról, ahhoz rendkívül ostobának kell lenni. Igen ám, de az elenyésző kisebbség többsége éppen hogy nagyon is intelligens volt. Bosszankodva így gondolkodtak: „Ezek hülyének néznek engem, vagy maguk is hülyék. Ha ilyen blőd kérdéseket tesznek fel, semmiképpen se jövök ide. De ahogy gondoljátok. Hadd égen az a gyerek! Legyetek vele boldogok!” És örökre távoztak volna, ha nem tartják vissza, és nem kérdezik meg, hogy voltak képesek ilyen hülye választ adni.

Szükséges itt az intelligenciáról és annak jelentőségéről beszélni.

Mindenekelőtt: az intelligencia rendkívül fontos tulajdonság. De korántsem az egyetlen meghatározója egy ember értékes voltának. Nem is mindig a legfontosabb.

Már az ősidőkben is kórházban dolgoztam. Még ismerhettem néhány nővért, akik az apácarendek szétzavarása után kerültek a klinikánkra. Mindent megtettek a betegekért, amit ember megtehet. A szívük aranyból készült. Senki se foglalkozott az intelligenciahányadosukkal. Tartóoszlopai voltak a klinika zavartalan működésének. Egy, abszurd módon tekintélyelvű klinikán, a maguk szakterületén, ha a beteg érdekében úgy látták helyesnek, rászóltak még a félisten professzorra is.

Láttam őket a halál közelében. Amikor én és okos társaim megbénultunk. A gyerekhalál rettenetes. Nem beszéltek az összeomlott szülőkkel, nem daráltak kegyes, bántó számárságokat a fájdalomtól gyötörteknek. Akiknek gyásza elől az okos orvos elmenekült. Egy simogatás, egy puhán a vállra tett kéz. Egy-két csendes szó. És az élet kezdett tovább döcögni. Többet, sokkal többet „tudtak” ők a bonyolult emberi jelenségről, mint amit tanítani lehet. Nem tanulták. Tudták! Mi „intelligensek” az élet e nehéz terepein gyakran a fafejűnél is fafejűbbek vagyunk, a tanultságunkkal együtt.

Ha hoztak hozzám egy három-ötéves kisgyereket, legtöbbjük, ha rám pillantott, kétségbeesetten bömbölni kezdett. „Nem bánt a doktor bácsi” – mondták a bömbölőnek a tanácstalan, kínban lévő szülők. A kicsik nem hittek nekik. Ha felkapták, hogy erővel behozzák hozzám, megvadultak. Akkor jött Mariann nővér, és csendesen így szólt a tomboló kicsihez: „Hagyd abba, gyere szépen.” A gyerek abbahagyta és ment szépen.

Jó tudnunk, hogy az „intelligencia” olyan fogalom, ami hasonlít a törött hőmérőből kipergő higanyhoz. Ha meg akarjuk fogni, apró gömböcskékre esik, szétgurul, megfoghatatlanná válik. A pszichológiában lapos igazság a „mi az intelligencia meghatározása?” kérdésre adott válasz: „Az intelligencia az, amit az intelligenciatesztek mérnek.” Vagyis nem tudjuk, mi az.

Mint korábban mondtam, én nem vagyok tudós, mesterember vagyok. Ebből a szemszögből az intelligenciáról a következőket

mondhatom: praktikus dolog megkülönböztetni „intelligenciát” és „okosságot”.

Nem próbálom meghatározni az intelligencia fogalmát; léteznek kitűnő definíciók – inkább beszéllek a jellemzőiről.

Széles látókör. A korlátozott gondolkodás hiánya. Bonyolult helyzetek, problémák átlátása. A feladatok kitűnő percepciója, felfogása, átértése. Humorérzék. Önironia. Jó kritikai érzék. Függetlenség a közgondolkodás nyomásától, előítéletektől. Mondanám, hogy kreativitás, de nem szívesen használom ezt a szót, mert annak eredeti szakjelentése elhomályosult, ma kreatív mindenki, aki ha nincs létra, egy esernyővel kaparja le a szekrény tetejére felpattant hajgumit. Ismert elemekből bámulatot keltő valódi újdonságot létrehozni, olyant, amire azt mondjuk: „Nem értem, hogy nekem ez miért nem jutott soha az eszembe?” Azt is mondom, hogy a kitűnő intelligencia tulajdonosa nem unalmas. Gyakran megoszt. Sokan utálják, sokan rajonganak érte. Még valami. A ragyogó intellektust nem lehet „elnézni”. Az első látásra érzékelhető. Mondhatnám, kiül az arcra. Imponáló a gyorsaság, de kiváló lassú intellektusok is léteznek.

Azt mondtam ugye, hogy a kiváló intellektust nem lehet „elnézni”, mint sakkban a mattfenyegetettséget. Ismét figyelmeztetnem kell a könnyen, magabiztosan ítéelőket: az ember igen bonyolult jelenség.

Valamilyen okból, egy igen nagy cég második vonalának kiegészítése érdekében kellett alkalmas embert találni. A megrendelő jó szakmai felkészültségű, értelmes munkatársat keresett.

Igen nagy számú jelentkező közül gyorsan kellett alkalmas személyt találni. Néhány napon keresztül reggeltől estig folyamatosan dolgoztam, napi öt-hét emberrel is találkoznom kellett. Számításba vehető jelölnél a dolog időigényes, gyakran üdítő, néha nyomasztó. Nincs fárasztóbb, mint a belépése pillanatában alkalmatlanságától villogó jelentkezővel feleslegesen morzsolni az időt. Hiszen azzal nem lehet senkit megbántani, miután

bemutatkoztunk, hogy „Nézze uram/asszonyom/hölgyem, ahogy így rápillantok magára, biztos vagyok benne, teljesen alkalmatlan”.

Tél volt, undorító latyakos, havas esős este. Fáradt és már kedvetlen is voltam. Tudtam, még vár rám kint az utolsó. Kipillantottam az ajtón, és összerezentem. Egy igazi bunkó állt odakint. Betessékeltem, bemutatkoztunk. Szomorúan néztem magam elé és vártam a „kihívást.” Húsz perc elég lesz, gondoltam.

Csak a fáradtságommal, és a klinikai fegyelemtől kissé elszokott életemmel magyarázhatom, hogy így fordultam a figyelmesen rám tekintő, szemmel láthatóan ostoba férfihez:

– Mi hozta hozzánk? – vártam a jól ismert „kihívást”. Nem jött.

– A villamos.

– És esze mennyi van önnek?

Összerezentem a saját hülyeségem és fegyelmezetlenségem miatt. Csak abban bízhattam, hogy ilyen szemmel láthatóan szerény képességű férfiú nem hisz a fülének és azt mondja: „Tessék?”

Nem pontosan ez történt. A válasz:

– Hajaj! Rengeteg!!

Nocsak! Vakmerően tovább léptem.

– Miből gondolja?

– Hja uram, a tapasztalat!

– Írni, olvasni mennyire megy?

– Boldogulok.

– Nyomtatott nagy betűk?

– Vannak olyanok is?

– Számosan.

– Hogy mit nem mond! Mindig újat tanul az ember.

– Eddigi sikereit saját megítélése szerint mivel érte el?

– Ha engem kérdez, azt mondom, a szépségemmel.

– És ha mást?

– Hát, ha például a feleségemhez fordul, ő ebben speciel nem ért velem egyet. Amikor ide indultam, unszolt, öltsek símaszkat. Szerinte az növelné a felvételi esélyeimet. Lesújtó véleménye van a küllememről.

Jól elbeszélgettünk.

A reálképzetszerű férfiú személyében egész praxisom egyik feledhetetlenül ragyogó intellektusával hozott össze a sors. Zenei, irodalmi, történelmi tájékozottsága imponáló. Ráadásul még villámgyorsan is működött ez a kiváló elme. Csak hogy érzékeltessem ki ő, ismerté a *hapax legomenon* kifejezést. Olvasóim nem ismerik, de nem árulom el mit jelent, kevesen vagyunk e fontos ismeret birtokában.

Másfél óra múlva felüdülve váltunk el, máig barátságos kapcsolatban vagyunk.

Baklövésémért, hogy olyan otrombán indítottam a beszélgetést, azzal vigasztalom magam – valamivel kell –, hogy sok évtizedes gyakorlatom már akkor megsejtette, hogy a férfi valaki, amikor még be se jött a szobába. Sámuel, a házörző személyzet akkor se ugat, ha éjszaka jövet a kulcsot forgatom a zárban. Ha a messzi kertkapuban a forgalom nappali zajában csak megáll egy idegen, csukott ajtók mögött heverve, már a csengetés előtt mennydörgő ugatással jelez.

Mint mondtam, az intelligencia fogalmától a gyakorlat szintjén célszerű megkülönböztetni az „okosságot”. Az okosságon az egzakt adatokkal, a tárgyyszerű ismeretekkel kitűnően dolgozó elmék működését értem. Kiváló könyvelő, jogász, mikrobiológus, statikus stb. Nem idegen számukra a matematika. Ismertem embert, aki az egyik vitaminra tette fel az életét. Abban gigász volt. Nem mondom meg a vitamin nevét, mert titokban akarom tartani a vitaminos tudós nevét. Ezt a vitamint ugyanis állítólag az egész világon négyen vagy öten kutatják, és csak egymással érintkeznek. Hogy mi vonzotta a kutatót ehhez a vitaminhoz, arról – ha megkérdeznénk őt – soha nem tudnánk meg semmit.

Ismertem gyönyörű fiatal nőt, aki a relatív prímszámoknak szentelte életét. Kezdetben kapcsolatai elég rövid idő alatt tönkrementek, de még voltak. Amikor hozzám került, már csak a relatív prímszámokkal tartott kapcsolatot. Sokszor próbált bevezetni e különös számok hihetetlenül izgalmas világába, de az az igazság – szégyen, de így van –, azt se tudom, mi az a prímszám. Ha valaki megmondja, percek alatt elfelejtem. Hát még, hogy mi a relatív prím. Hogy aztán az a kutató, aki éppen a relatív prímszámot kutatja, hogy néz ki négy-öt méter távolságból, azt sose fogom megtudni. Gégésztől hallottam valamikor, állítólag létezik egy szakkönyv, aminek a címe: „A gégefő”. Hatszáz oldal.

Okosság és intelligencia nem feltétlenül járnak együtt. Így találkozhatunk kiváló intellektussal, aki buta, és olyan emberrel, aki rendkívül okos, de intelligenciaszintje alacsony. Ebben a műfajban érdemes felhívni a figyelmet a reál és a humán területen a *művelt*, okos-unintelligens ember sajátos jelenségére. Ez a jelenség rendkívül megtévesztő tud lenni. Mind a két terület képviselői nyelveket – általában hatot – beszélnek. A reáliák területén tájékozott, kiművelt, okos-unintelligens, mindent olvasott, ami szakmájában olvasható. Azt is, ami nem. Kiváló szakember. Agyának tárolókapacitása korlátalannak tűnik.

Ha Debrecenbe utazunk vele gyorsvonaton, Rákosrendőznél kezdünk gondolkodni, mekkora a rizikója, ha kiugrunk a mozgó szerelvényből. A magas szinten reálműveltségű okos-unintelligens ember az élet legkülönbözőbb területein feltűnhet. Rendkívül hasznos és használható mindaddig, amíg egyet értünk vele. Valószínűleg ő írta a szakember számára nélkülözhetetlen *A gégefő* című opuszt. Konkrét, meghatározott – akár rendkívül bonyolult – feladatok elvégzésére is kiválóan alkalmas. Mint vezető. Ugyanis, ha véleményeltérése támad bárkivel, legyen az a gázóra-leolvasó, vagy akár XVI. Benedek pápa, beosztottként addig védi igazát, amíg kiszárad, és csak az infúzió menti meg az életét. Ha főnök, senki se próbál vele vitatkozni. Ismerik

őt. Akár főnökével, akár beosztottjával támadt nézeteltérés csak abban az esetben oldódik meg, ha az ő igaza diadalmaskodik. A művelt okos-unintelligens emberrel egyébként se szabad tényt-szerű dologban vitába szállni, mert mindezek tetejében konkrét szakkérdésben egészen biztos neki lesz igaza. Le is veszi a polcra a könyvet, pillanat alatt megtalálja a szükséges adatot, és az őt igazolja. Akkor is, ha egész életünkben szilárd meggyőződésünk volt az ott olvasottak ellenkezője. A művelt okos-unintelligens ember stratégiai jellegű megfontolások számára megközelíthetetlen.

Szakirodalom: Szemléletesen mutatja be ezt a személyiséget a *Híd a Kwai folyón* című könyvből készült filmben a nagyszerű angol ezredes. A kegyetlen japán hadifogságban gyötrődve, megvetően szemléli, milyen csapnivaló szakemberek a japán hídépítők. Amikor fogvatartói rábízzák: „Nosza! Építsd meg te a hidat!”, okos-unintelligens agyában csak egyetlen gondolat kap helyet: bemutatni a lenézett ellenségnek, milyen magasrendű az angol technika.

A hidat természetesen gond nélkül, nagyszerűen felépíti. Felépítése csapás az angol háborús érdekekre. Amikor az angol kommandósok minden nehézséget leküzdve odáig jutnak, hogy a már elkészült hidat felrobbantsák, a stratégiai gondolkodásra képtelen okos-unintelligens igaz hazafi lesz a legveszedelmesebb ellenfelük. Elképzelhetetlennek tartja, hogy létezhet olyan ok, ami miatt az ő hídját, az angol technikai felsőbbrendűség emlékművét meg akarják semmisíteni.

A humánus területen nagyműveltségű, okos-unintelligens ember ugyancsak megtévesztő jelenség. Természetesen ő is hat nyelven beszél, de ő ráadásul az európai klasszikus műveltség anyagának ismerője. Az ő memória kapacitása is félelmetes. Hosszasan idézi a fontos verseket, jól tájékozódik a próza területén. Nem teljesen elképzelhetetlen, hogy képes volt végigolvasni Milton *Elveszett paradicsomát* vagy – ami már-már természetfeletti

erőnlétet sejtet – Joyce *Ulysses*-ét. Zenében feltehetőleg ismeri a klasszikus autentikus lezárás fogalmát, és meglehetősen biztonsággal helyezi el az időben Buxtehudét. Vonósnégyesek a kedvencei, és pontosan tudja, mikor kell tapsolni, ha Ravel *Bolerója*, Liszt *Funérailles*-a vagy Kurtág valamely ropogósa véget ér. Ő aztán ismeri a hapax legomenon fogalmát, és jól tudja, hogy milyen szánalmas műveletlenség „médiákról” zagynálni, amikor a „médiá” már maga is többes szám.

Megtévesztőnek neveztem ezt a jelenséget, mert tapasztalhatjuk: egy ilyen velőtrázóan művelt emberről eleve mindenki feltételezi, hogy intelligens. A gyorsvonatból történő hirtelen távozás üdítő gondolata mégis megszületik az útítársban, mert valami különös megközelíthetetlenség és dögletes unalom lengi körül ezeket az embereket. Jó példa erre az egyetemi tanár, akinek előadásai kizárólag tényszerű és nélkülözhetetlenül fontos információkat tartalmaznak. Akinek órái – ha kötelező a jelenlét – a hallgatóság néma szenvedése közepette telnek. Hátról még csak-csak, mert ott lehet aludni, olvasni, torpedót játszani. Az első sorok kiszolgáltatottjain a kiválóan informáló előadások vége felé a szélütöttség jelei kezdenek megjelenni. Ha nincs katalógus, négyszázhetvenből négyen jelennek meg az előadáson. Télen nyolcan, mert fáznak odakint.

Magam is átéltem ezt. Egy rendkívül magas szintű – nem viccelek! – előadáson vettem részt. A téma szakmám periferiáján volt található, de érdekelt. Néhány perc után már a menekülés gondolata lepottorgott meg, de gyanútlanul középre ültem, nem vállalhattam, hogy megbántam a kiváló előadót. Persze feltételeztem, hogy mivel személyemben intelligens, de igen buta ember próbálja követni az előadót, valószínűleg ezért nem jöhetett létre „megértés” (Hiányzott a közös nyelv is.) Szerencsémre mögöttem ült az előadás témájának tanszékvezető egyetemi tanára. Intelligens, roppant okos férfiú. Sűgva hozzáfordultam:

– Péter, te érted amit mond?

– Fogalmam sincs, miről beszél!

A közlés emészthetetlenül sűrű volt, még egy okos-intelligens ember számára is. Mert Péter okos is és intelligens is.

Itt meg kell jegyeznem, hogy szóhasználatomban az „unintelligens” és a „buta” megjelölés nem a köznyelvi hülye szinonimája. Az értelmi képességek sajátos formáit kívánom velük jelölni. Amikor tehát unalmas, vagy komikusnak ható személyiségekről szólok, egy pillanatra sem becsülöm le az ő sajátos és létező értéküket. Aki tehát azzal a bizonyos vitaminnal, vagy a relatív prímuszokkal, statikai problémákkal, esetleg a gégefővel foglalkozik – nem egyszer lenyűgöző intenzitással és eredményességgel –, a maga helyén nélkülözhetetlen.

Szeretném elmondani a következőket. A „buta” minősítést papírtakarékossági, tehát környezetvédelmi szempontok szem előtt tartása miatt alkalmazom az „alacsony értelmi szintű”, elegánsabb, de hosszabb minősítés helyett. A butaság kifejezés alkalmazását számos okból problémák veszik körül. Aki ember-társa minősítésére alkalmazza, azt nagyképűnek, tapintatlannak, kíméletlennek érzi környezete. Ha ezt úgy teszi, hogy azzal megbánthat valakit, a környezetnek igaza is van.

Ha egy feladat ellátására embert keresünk, és a feladat ellátása magas intelligenciaszintet igényel, akkor az alacsony értelmi szint – a butaság – az elutasítás oka. Számos olyan tevékenység van a világon, ahol a magas intellektus kifejezetten hátrány. Semmilyen lesajnálás nincs bennem a szó és a minősítés alkalmazásakor. Egyszerűen adottnak veszem azt az általánosan ismert tényt, hogy – tetszik, nem tetszik, finom lelkűek vagyunk, vagy nem – léteznek alacsony értelmi képességű emberek, valamint azt az ugyancsak általánosnak mondható tapasztalatot, hogy bármely emberi közösségben – ha nem a Római Klub tagjairól esik szó – mindig sokkal több a közepes vagy alacsony értelmi szintű egyed, mint a kiváló. Évente sokkal kevesebb olyan ember van, aki kap például Nobel-díjat, mint aki nem

részesül ebben az elismerésben. Egy iskolai osztályban mindig kevesebb a nagyon értelmes gyerek – akik néha jó tanulók is –, mint a gyengébb képességű. Aki vizsgáztatott már egyetemen, tapasztalhatja, hogy sokkal kevesebbszer kell elcsodálkozni a szédítő intellektuális teljesítményeken, mint szenvedni a nyüglődőkkel. Arról pedig már szóltam, hogy egy ember megítélésének korántsem csak az intelligenciaszint az egyetlen és legfontosabb szempontja.

Az „okos–buta”, „intelligens–alacsony intelligencia szintű” variációk következő lehetősége a „buta–unintelligens” (hogy ezt a csúnya, de rövidebb szót alkalmazzam.)

Ennek a variációnak léteznek szívet melegítő, meghatóan kedves, szelíd, szeretetre méltó, segítőkész, hűséges, megbízható, szépséges és csúnyácska tagjai. Egyik legkedvesebb emberem – nevet is említék – Rács Sanyi, a lenyűgöző tudású lovas, a galopplovaglás akadémikusa, aki rajongásig szerette négyéves, gyönyörű fiú kislányomat. Valami tűzesetet láttam előző nap a televízióban. Megkérdezem Sanyit:

– Te Sanyi, ha a Cili bennreked az égő házban, te bemennél érte? – Csodálkozva, meglepetten nézett rám:

– Hát mi mást csinálnék? – kérdezte kicsit bosszankodva a felesleges kérdésen. Tudtam, hogy igazat mond. Azt hiszem, ki se jött volna a gyerek nélkül.

Ő sajnos már nincs köztünk, elitta azt a kevés eszét is, és már az örök galopp-pályákon száguldozik. Intellektusa elhanyagolható, a lovakon kívül – akiről mindent tudott, amit egy zsoké-nak tudni kell, a világról alig tudott valamit –, de hűséges és önfeláldozó barát volt. Nem hinném, tudta, hogy a Föld gömbölyű. Lovakon kívül másról öt mondatot ha váltottunk a hosszú évek alatt. Mégis jól ismertük, s ha ilyen bonyolult fogalom vele kapcsolatban megkockáztatható, szeretünk egymást.

Ez az egyik oldal. A másik oldalon az emberi fajra szégyent hozó szerencsétleneket találhatjuk. Nem tudom, hol a többség.

Nehéz is megállapítani, mert a negatív oldalon állók mindig hangosabbak, feltűnőbbek. Tetteikről sokkal többször olvashatunk, hallhatunk a hírekben, mint a szelidekről.

Szardínia szigetén egy éjszaka nem találtuk a buszmegállót. Ha lekéssük az utolsó buszt, másnap reggelig üldögezhethetünk a megálló mellett a fűben. Fárasztó. Szerencsénkre arra totyogott egy idősebb néni. Kéz-lábbal és nyelvvel igyekeztünk megkérdezni, merre van a buszmegálló. A bájos néni egy istennek se értette, mit akarunk. „Brrrrrr! Brrrrrr! – mondta a vállalkozó kedvű Zsófia – középső kislányom, aki mindig mindent megold –, és a kezével utánózta a kormányzó mozdulatokat. Érdekes, a néninek ettől leesett az euróhúscentes. „Ó!” – kiáltotta ijedten, és sebesen trappolni kezdett, siettetve intve bennünket maga után. Folyamatosan trappban haladt – alig kapott levegőt, az ő korában már nehezen tartható tempó miatt –, közben lihegve, megállás nélkül beszélt is hozzánk, hogy megvilágítsa a helyzetet. Azt képtelen volt felfogni, hogy nyilvánvalóan egy szavát se értjük, de azt megértette, hogy ha nem sietünk, lekéssük az utolsó buszt. Úgy értük el végül is a kemény, kitartó trapp után, hogy a néni kifutott az út közepére a már továbbhajtani készülő busz elé, és két kezével kaszáva megálljt integetett. Hosszasan mesélt még valamit az érdeklődő sofőrnek, majd még nekünk is, kiegészítve az addig mondottakat, megsimogatta leányaimat, és kifulladásra, kedvesen papázott a távolodó busz után.

Az esetet nem írta meg az újság. Ha leszúrja valamelyikünket, a címlapon szerepel a hír.

Hátra vannak még az okos intelligensek.

Ez utóbbi az igazi irigylésre méltó kombináció. Látványos, magával ragadó. Caesar. A költő és államférfi Zrínyi. Leonardo, Goethe, Thomas Mann kenyéradó József. Neumann, Szilárd Leó. Ő – látván hogy rákbetegségét az orvosok képtelenek igényeinek megfelelően kezelni – beledolgozta magát a sugárterápiába, és meggyógyította önmagát.

Az „okos intelligensek” közül néhányan zseniálisak. Közelítenek az emberiség nem tömegnyi géniuszához, de el mégsem érik őket. A csúcson találhatók a géniuszok, a zsenik.

Fontos e szavak jelentését megőrizni, annyi más fontos szavunk jelentésének teljes elkoptatása után.

Legrosszabbul a „zseni” szavunk járt. Úgy vélem, nem sokan fognak tiltakozni – példaként említem az esetet – ha Bonaparte Napóleont zseniális embernek minősítjük. Katonai képességei minden bizonnyal a nagy hadvezérek sorába emelik őt. A közreműködése által előállított holttestek száma a maga idejében igen tekintélyesnek mondható. Kiváltképp, ha azokat a viszonylag egyszerű eszközöket tekintjük, amelyekkel kitermelte őket. A Polgári Törvénykönyv létrehozásában betöltött szerepe vitathatatlan, a káoszról rendet teremtő munkáját lenyűgözve szemlélhetjük.

Olyan időkben, amikor a szuper már alapfok, és a hiper után a mega és a giga következik, nem csodálkozhatunk, ha valaki zseniális rovarirtóként, vagy műkörömpéptőként jelenik meg a köz színpadjain. Ha azonban igaz, amit az őt éppen nem sokra becsülő Tolsztoj ír róla, vagyis hogy képes volt ilyen hülyeséget kijelenteni: „Az én lábikráim remegése történelmi események előjele”, már elgondolkodhatunk. A hatalom, amit megszerzett, gigantikus volt ugyan, de a személyiség belső ereje kevés ahhoz, hogy támadásával szemben megőrizze sértetlenségét. A géniusz, a „zseni” az, aki egy ilyen súlyos támadással szemben is védett. Amikor Napóleon a bátyja fülébe súgta: „József! Ha apánk ezt látná!”, még képes volt egy kis távolságtartással szemlélni azokat az eseményeket, amelyek vele történtek. Amikor az esztelen orosz vállalkozás idején ezt a lábikra dolgot mondta, már rég elvesztette hűvös távolságtartását az eseményektől. Úgy vélem tehát, ha a „zseni” kifejezés valódi jelentését meg kívánjuk őrizni, Napóleont „csak” zseniális embernek kell minősítenünk.

Caesar ilyen hülyeséget, mint ez a lábikradolog, úgy vélem, sose mondott volna, de nem is tételezett volna fel ilyesmit a láb-

ikrájáról. Pedig ő nem az „ismert világ” egyik provinciájának, hanem az egész gigantikus Római Birodalomnak, az akkor ismert világ nagyobb részének volt ura. Ha igaz, ami állítólag haláluk között kibukott a száján: „Te is fiam, Brutus”, talán csak egy, az emberi jelenséget igen jól ismerő lélek csodálkozása volt: „Mit megtettem ezért a kölkért, és tessék! Erre speciel nem gondoltam volna.” Azzal befedte arcát a tógájával. Gondolom, nem kívánt olyan állapotban a nyilvánosság előtt mutatkozni. Tudjuk, sokat adott a megjelenésre. Amikor évtizedes háborújának kongeniális hadvezértársa barbár módon elárulta, és átszökött az ellenséghez, a finom humorú nagyúr utána küldette nála maradt, a háború során szerzett óriási értékű hadizsákmányát. Az áruló után! Nem átkozódni kezdett, legyintett.

Úgy vélem, nem vitatja senki Albert Einstein zseni mivoltát. Egyik munkatársa írja, hogy valami közéleti okból Einsteinnek szüksége lett volna a Nobel-díj aranyérmére. Kérte a mestert, adja már elő. Einstein zavarba jött. Elfelejtette, hová tette. Az egész lakást feltúrták. Lassan kezdtek lemondani a sikerről. Végül – happy end – valami használaton kívüli asztalfiókban kutattak, már csak a forma kedvéért és reménytelenül, amikor mindenféle papírok és lomok alól egyszer csak előfénylett az érem.

A zseni kifejezést igen fontos fenntartanunk azoknak a ritka, rendkívüli lényeknek, akik külön minőséget képeznek az emberi faj szellemi teljesítményeinek világában. Mohamed Ali tehát nem ökölvívó zseni, hanem egy kiváló ökölvívó. Talán a legjobb, aki valaha ütlegelte felebarátját ebben a súlycsoportban. Pelé és a mi Puskásunk se géniusz. Ők ketten olyan emberek, aki a labdarúgás nevű társasjátékot, a játék történetében, a világon talán a legügyesebben játszották. Mindkettő olyan ügyesen tudott belerúgni egy kisebb sütőtök nagyságú felfújt bőrgömbbe, hogy az igen sokszor repült át két földbevert karó között. Pedig ebben a törekvésükben többen igyekeztek megakadályozni őket. Nem ment.

Tartsuk fenn a zseni minősítést Leonardónak, Einsteinnek, Neumann Jánosnak és másoknak.

Magam, mint kiváló intellektusú buta ember, őszintén irigylem és bámulom ezeket az embereket. Hallgattam nemrég a mi kitűnő világhírességünket, Lovász matematikust, akit még láttam a *Ki miben tudós?*-on gyerekként felragyogni. Igyekezett népszerűre hangszerezni mondanivalóját. Élvezet volt hallgatni. Egy egész csodálatos, ismeretlen világ tárult elém.

Buta emberként egyetlen szavát se értettem.

Vitathatatlan, hogy Bernhard Shaw kitűnő, nemesen szórátkoztató színdarabokat írt, és neve – ha Steinbeck azt mondta is, hogy „Mi az örök? Nyolcvan év.” – fennmarad. De ő mégsem volt Homérosz, Thomas Mann vagy Tolsztoj.

A két fogalom védelmében mondtam mindezt. (Úgy vélem azonban, ki kell tágítanunk a két fogalmat. Bachot, Beethovent, Mozartot, Bartókot és a zene más óriásait zseninek, külön minőségnek kell tekintenünk. Hitem szerint tolmácsolóik közül azt a néhány rendkívüli jelenséget is, aki olyan volt, mint Szjatoszláv Richter, a megismételhetetlen. Nem tekinthetjük őket másnak, hiszen olyan magasságokban járnak ők, ahová tekintetünk is alig ér el. Igaz, őket nem érdemes olyan szűk fogalmak ketrecébe zárni, mint az „intelligencia”.)

Egy „zseniális” szabász munkáját képesek vagyunk követni. Az igazi zsenikét kevesen és nehezen. Leonardo da Vinci műveit bámuljuk, de hogy miért töltött meg felfújtt marhabéllel kora úriembereinek bosszantására egy kisebb termet, azt már csak ő tudja pontosan.

Szólni kell még az „érzelmi intelligenciáról”.

Kiváló példa az érzelmi intelligencia egy bizonyos szintjére, minőségére a már említett főnök, aki így oktatta szeretett apját előző nap elvesztett munkatársát: „Viola kedves, örökké nem gyászolhatunk!”

Az érzelmi intelligencia alacsony foka – már szinte hiánya – néha lidércnyomásszerű személyiségeket képes teremteni.

Néha elkísértem a műtőbe azokat a gyerekeket, akikkel foglalkoztam. Első alkalommal egy tizennégy éves okos, intelligens kisfiú vakbélműtétjén voltam jelen. Áldozat volt ez a részemről, mert nem szívesen nézem, amikor valakinek késsel belevágnak a húába, és a beleiben vájkálnak. Kibírom, de nem szívesen nézem. Ott kellett lennem, mert megígértem a srácnak, hogy bajában vele leszek. Késve érkeztem, a fiú már bent feküdt a műtőben. Előtte a „lant” – ha jól emlékszem a nevére –, ami a fejet az operáló számára láthatatlanná tette (miért, nem tudom, de biztos fontos). Mögötte a Bandi mézsfehéren, a rettegéstől lila ajkakkal. Megfogom a kezét. Mint a jég. Csak suttogva mer beszélni, így is látom, amint szavaimra mintegy kimegy belőle a görcs. Még egy halvány, bátor félmosoly is megjelenik az arcán. Valaki szólt hozzá.

Jó, én tudtam, hogy sebésziünknek ez a vakbélműtét már nem jelent igazi szennációt, hogy az egyebekben kitűnő humorú és nagy tudású műtősnő is látott már vakbélműtétet, és szorgalmasan, precízen munkálkodott a műtét sikere érdekében, de hogy ennyire magára lehet hagyni egy gyereket egy ilyen helyzetben, az meglepett. Harsány röhögés verte fel a szörnyű lámpáktól túlvilágira fényesített helyiséget, a sebész viccet mesélt, közben zubbogott a víz a kezére, a gyerek meg ott feküdt a félelemtől kővé dermedve. Tudtam, hogy néhány nap múlva vidáman fog viharászni a gyerek, de azért mégis...

Engem is operáltak. Én is be voltam gyulladva. Sikeresen túl a műtéten ki kellett venni belőlem valamit, ami a lábadozást segítette. Ezt évekkel ezelőtt már egyszer átéltem, tudtam, hogy nagyon fájdalmas. Négyen vártunk ugyanerre a beavatkozásra, amikor megjelent – nevet nem akarok említeni – Végh Atilla, ezredes. Nagyszerű sebész, katona. Hát ő nem volt a bájos Mami nővér a klinikáról, akire a betegek azonnal rámosolyogtak.

Pillantása végigfutott a négy delikvensen, és rám mutatott: „Na, gyere! Látom, te vagy a legjobban beszarva.” (Igaza volt.) Bementünk, lefeküdtem a vizsgáló asztalra. Az ezredes, a katona

hozzám hajolt, és utánozhatatlan, tanulhatatlan kedvességgel súgta a fülembé. „Ne izgulj, semmit se fogsz érezni, ezt én nagyon ügyesen csinálom.”

Már nem féltem. Nem csapott be. Tényleg nagyon ügyesen csinálta.

Igen sok intelligens, okos emberrel volt szerencsém találkozni. Sem a jó intellektus, sem az okosság nem garancia a boldog életre kitűnő érzelmi intelligencia nélkül. Kifinomult érzelmi intelligencia birtokosai között alacsony intelligencia és csekély okosság mellett sok irigylésre méltó embert láttam.

Két példát hadd említsek.

Valami jelentéktelen betegség után a meggyógyult kisfiú hazaindult. Találkoztam a szüleivel. Az apa jó kiállású, szép szál, rápillantásra rokonszenves, kedves, csendes férfi. Egyszerű lélek. Igazán szereti a kisfiát. Szó került róla, mi a foglalkozása.

Nos, ez a foglalkozás...

A legszebb éveiben járó férfi reggel beöltözött egy egész testét befedő teljesen vízhatlan overállba. Vaslétrán leszállt egy szűk, négyzet alapú, már nem emlékszem milyen mély csempézett aknába. A létrát felhúzták. Odalent a vízcsapokról gumicső lógott. Hideg, meleg. Ekkor taligán odatoltak egy rakomány bélsárral telt marha vagy disznóbelet, nem tudom pontosan. Bedobták a férfi mellé. Ezeket a beleket kellett neki tökéletesen tisztára mosni. Nem szépítve a dolgot: ez az ember napi nyolc órát – fél óra ebédideje alatt még enni is képes volt – nyakig, mit nyakig: tetőtől talpig szarban állt.

Megborzongtam ettől a számomra szörnyűnek tűnő sorstól. Kibukott belőlem a kérdés:

– És hogy bírja ezt csinálni?

A férfi értetlenül pillantott rám:

– Én ezt a munkát nagyon szeretem.

Azért ez már sok volt. Fegyelmeztetlenül megkérdeztem:

– Mit lehet ezen a munkán szeretni?

A férfi nem észlelte enyhe főbekólintottságom jeleit. Az elhívatottság hangján, mondhatni lelkesen magyarázta:

– Hát tetszik tudni, beadják nekem azt a nagy rakás mocskos – elnézést –, szaros belet, és én patyolat tisztán adom ki. Akár már bele is tölthetnék a kolbászt. Csak még tovább kell valamilyen orvosi szempontból tisztítani, vagy mit tudom én, fertőtleníteni. Az már nem az én dolgom. Én nagyon szeretem ezt csinálni.

Egy boldog ember.

A másik példa.

Takaros, negyvenes, arany szívű asszony. Olyan gyárban dolgozott, ahol futószalagok működtek. Az ő dolga számomra nem tűnt bonyolultnak. Érkezik felé szemből a terméket szállító szalag. A termékek kettős sorokban állna rajta. E szalagra merőlegesen fut előtte egy másik. Feladata az, hogy a sebesen szembefutó szalagról lekapjon két darab valamit, és azt gyorsan átrakja az előtte futó másikra. Fél óra ebédidő.

Tudom mit jelent ez. Fél évig álltam egy irgalmatlan marógép előtt. Kollégám szembe velem bedugott a gépbe egy négy méter hosszú, négyzet keresztmetszetű lécet. Én ezt az innenső végén kihúztam a gépből, és jobb oldalamon egymásra hánytam. Amikor a halom derékig ért, jöttek kézikocsival, és elszállították. A stukák zuhanórepülésének üvöltése – amit annak idején volt szerencsém hallani – a fagépműhely gyalu- és marógépeinek infernális tombolása mellett szelíd méhzümmögésnek hatna. Két hónap után már nem mosdottam este, és pufajkában, mocskosan zuhantam az ágyba. Már újságot se olvastam, és úgy éreztem nem nagyon érdemes élni.

Megkérdeztem az aranyos menyecskét.

– Hogy bírja ezt?

Rám nevetett:

– Ó, én ezt nagyon szeretem csinálni.

„Mit lehet ezen szeretni, magyarázza már meg” – szólalt meg bennem a tapasztalt ember ingerültsége. (Én ugyanis nagyon

nem szerettem kihúzgálni a léceket a gépből, napi nyolc órában, hétszáznegyven forint hópénzért. Ebből még le kellett számolni a békekölcsönt. Bár igazságtalan vagyok, ez a hétszáznegyven forint nem volt nagyon rossz fizetés.)

– Tetszik tudni, én azt szeretem, hogy engem nem tud legyőzni a szembeszalag! – hangzott a büszke válasz. (Ha ezt szembeszalag hallja, nem tudom, mit érez!)

Ez a két ember jó viszonyban volt a világgal, az étellel. Ami feladatot vállaltak, azt nem mérícskéltek semmi más szempontból, mint hogy el kell végezni. Mindkettő megtalálta benne a szépséget, és tudta, hogy értelme van annak, amit tesz. A tiszta bélbe valahol, valakik – ahogy kell – kolbászt töltenek majd, a szalag végéről dobozokba kerül, ami oda való. Mindkét embert derű lengte be. Nem gyötörte őket semmi, ami posztmodern. Irigyelhetjük őket. Úgy vélem, mindenki egyetért velem, ha egyik feladat ellátására sem alkalmaznám Bernard Shaw-t, Einsteint, Ronald Reagant vagy akár Barack Obamát. Nem lennének boldogok. Leonid Iljics Brezsnyevnél – ha nincs más jelentkező – már gondolkodóba esnék.

*

Messze csatangoltam, térjünk vissza a Földre.

A felvételi beszélgetésről beszélve lényeges még valami. Ha a jelentkezők közül ki tudtuk választani a legalkalmasabbat, fontosnak tartom, hogy az új munkatársat, amennyire lehetséges, tájékoztassuk arról, mire vállalkozik, hová, kiknek a körébe kerül.

Aki új helyre érkezik, akármennyire igyekszik is előre tájékozódni, mi vár rá, ez a törekvése csak akkor ér célt, ha már a falakon belülre került. Előfordulhat azonban, hogy a falakon belül tájékozódva az új munkatárs rémülten veszi észre, mibe lépett. A formális, és csak a cég érdekeit szem előtt tartó első találkozó a vállalkozót lényegében tájékoztatlanul hagyja, azzal kapcsolatban, milyen társaságba kerül. Miféle a főnöke, milyen a cég hangulata,

mire kell különösen vigyázni, ki miféle azok közül, akikkel együtt fogja tölteni napjai ébren töltött részének nagyobbik felét.

Érdemes megkérdezni, mit vár el új munkahelyétől, mit tűr nehezen, mit nem képes elviselni. Milyen bánásmódra vágyik, van-e valami érzékeny pontja. Megismertetni amennyire csak lehetséges a valóságos helyzettel. Segíteni a beilleszkedésben. Egy ilyen mondat igen hasznos lehet: „Vigyázzon a Marikával, mert az nagyon sértődékeny.” „Tudjon róla, hogy Balog úr egy látszólag mogorva alak, de segítőkész, és abszolút jóindulatú.”

Az állami egészségügyben emberi bajokkal szembekerülve, a segítséget keresőkkel dolgozva folyamatosan tapasztalhattam egy jellegzetes emberi reakciót. Amikor a nehéz helyzetben lévő ember megérezte, hogy panasz, súlyos helyzete *valóban* érdekli, hogy igazán figyelek arra, amit elmond, magatartása egyszerre megváltozott. A találkozások elején csaknem minden esetben észlelhettem a félelmet, hogy a beszélő attól tart, leintik, untatja a hallgatót. Amikor észrevette, hogy nem hosszúnak, hanem éppenséggel hiányosnak tartom az elbeszélést, elsietettnek, hiszen a bő lére eresztőkön kívül mindenki sietve és felületesen mondja el a panaszát. Meglepetten vette észre, nem sürgetem, sőt kérdésekkel próbálom rávenni, hogy teljesebb képet fessen az őt gyöttrő helyzetről; sajátos meglepetés jelei ütköztek ki a panaszkodón. Csaknem mindig elhangzottak ilyesféle mondatok: „De talán túl sokat is beszélek...” Vagy: „De nem akarom feltartani a doktor urat...”, „Ha van még időnk...”

Ez a meglepetés, persze nagyrészt a magyar egészségügy minősége miatt következett be, ült ki a betegek arcára, de elsősorban a hihetetlennek tűnő, és mégis érzékelt valóságos figyelem hozta létre. A figyelmet ugyanis nem lehet megjátszani. Mindenki megérzi, ha hallgatója közönyös. A bájmosoly ellenére is.

A felvételi beszélgetéseknél a helyzet teljesen meggyezik az egészségügyben tapasztaltakkal. Az orvosról – a legudvariasabbról, legkézségesebből is – a beteg, ismerve a hazai realitásokat,

nem igen tételezi fel, hogy a kötelességteljesítés kényszerén túl is érdekli az ügy. A személyzeti munkát végzőkről se gondolja a felvételiző, hogy életének legfontosabb ügye az övé. Különben is, még hat jelentkező vár kint, hogy sorra kerüljön. Amikor érzékeli a *valóságos* figyelmet, a sorsa, helyzete iránt megnyilvánuló igazi érdeklődést és segítő szándékot, ugyanazt a meglepetést tapasztalhatjuk, mint az orvosnál panaszkodó esetében.

Amikor a Nemzeti Bankban dolgoztam, a fiatal jelentkezők számára bekerülni a legendás Surányi-féle csapatba, akár csak közlegénynek is, a szakmai álmok közé tartozott. A fiatal jelentkezők fényesre kisuvickolva, izgalomtól pezsegve jelentek meg a felvételi találkozón. Öltöny – legtöbbször sötét! – nyakkendő, lányoknál kosztüm, mindenféle diszkrét külsín. Meglepett hát, amikor egy nagydarab, térdén szakadt farmeres, ilyen ma divat koszos, sáros, bunkó-tornacipős ifjú jelent meg. Mindennek tetejébe meghökkenve vettem észre, hogy koromfekete haja derékon alul érő copfba fonva lengedezik. Éntőlem ebben a jelmezben persze akár a bank elnöke is lehetett volna, de a dolog nem tőlem függött. A Magyar Nemzeti Bankban ilyen öltözkében csak a fűtésszerelők, a szállítómunkások vagy takarítók jelenhetnek meg. Nem kell ezt magyarázni, és nem kell semmiféle vaskalaposágról elmélkedni. Ez a dolgok rendje és kész.

Mondom a fiatalembernek:

– Van valamilyen stratégiai megfontolás amögött, hogy egy rongyszedő jelmezében érkezett?

– Van – válaszolta a rokonszenves ifjú készséggel.

– Éspedig?

– Olyan helyen, ahol a ruhám alapján ítélnék rólam, nem akarok dolgozni – buzgott fel belőle az ifjúság bájos hülyesége.

– És nem vállal fölösleges kockázatot? Hátha én egy vaskalapos vén kretén vagyok. Aki szakadt farmert hord, az az én szememben egy lator.

Mosolygott.

Rendkívül okos, intelligens fiatalember bontakozott ki a szakadt gúnyából. Amikor észlelte, hogy nem vagyok vaskalapos kretén, megnyugtatót.

– Ne értsen félre, nem akarok én így bejárni, tudok én rendszeren öltözni. Van nyakkendőm is. Direkt öltöztem így.

Már búcsúzkodtunk az ajtóban, amikor – féltve a kitűnő leendő új munkatársat a nálamnál hagyománytisztelőbbek érélyes fellépésétől a copf ellen – megkérdeztem:

– Mondja, komolyan gondolja ezt a copfot? Tudnia kell, hogy ezzel elment a végső határig, ami itt még tudomásul véterik.

Újra felfénylett arcán az ifjonti hülyeség bája:

– Hát a hajammal aztán hagyjanak békén!

Felvételt nyert. Egy hét múlva találkoztunk a lift előtt. Mindketten öltönyben, ő kefefrizurában. Mondom, rendkívül értelmes fiatalemberről volt szó. Úgy látszik, még senki se szólt egy szót se a haja miatt. Csak néztek rá. Ha nincs elegendő intelligenciája, ha nem figyelmeztetem, másképp alakulhattak volna a dolgok.

(Mit tesz isten, sok évvel azután, a napokban összefutottunk a Bankban ezzel az ifjúval. Felismertük egymást. Mondom neki:

– Gyorsan rájött, hogy copfban nem lehet nemzeti bankozni, ugye?

– Kénytelen voltam – felelte a már kevésbé ifjú –, mert a főnököm ezt mondta: vagy a bank vagy a copf.

A dolgok tehát sokszor egyszerűbbek, mint gondolnánk.)

Hogy lehetne copfot viselni egy férfinak abban az intézményben, amelyikben egy kiváló, már nyugdíjas szakember, a következő történetet mesélte nekem.

Fiatalkoromban banktisztviselőként csaknem szaladva siettem a bank felé. Akkoriban elkésni nem tartozott a lehetséges történetek közé. Ebédidőben hívta a főnöke. „Kovács úr, reggel véletlenül kinéztem az ablakon, és megláttam önt. Kérem, vegye tudomásul: egy nemzeti bankos nem lohol az utcán. Ugye megértettük egymást?”

Megértették.

Kultúra – cégekultúra

Miért nem siethetett egy „nemzeti bankos” az utcán? Azt gondolhatnánk, Kovács úr főnöke egy nagy számár lehetett. Ugyan ki tudja az utcán, hogy aki ott siet, az egy nemzeti bankos. No és ha tudja? Akkor mi van? Semmi. Nyilván időre oda akar érni valahová. Vagy fázik. Miféle összefüggés lenne kimutatható a nemzeti bankos utcai utazósebessége, és a Magyar Nemzeti Bank méltósága, hitelessége, megbízhatósága között?

Úgy vélem, a hajdani nemzeti bankos főnök figyelmeztetése és a „Rend” – így, nagybetűvel írva, és a Rendszer – léte vagy megsemmisülése között szoros összefüggés van. Igen, szoros! Egy eleven közösségben, és magában az egész társadalomban létezik valamilyen hosszú idő alatt kialakult szokás, hagyomány és érték-rend. A kialakult „rend” szabályai egymással sajátosan összefüggő, megbonthatatlan egészt alkotnak. Ha ezt a rendet valamelyik pontján megbontjuk, a rend – mint az autók biztonsági üvegből készült szélvédője – pillanatok alatt ezer darabra hullik szét. Szélvédőként már nem használható. Léteztek és léteznek gyűlöletes, kártékony és ostoba „rendek”, és emberbarát, szeretni való, hasznos és bölcs „rendek”.

Ma ebben az országban a kapuk éjjel-nappal zárva vannak. A folyosókat, sőt a lakásbejáratokat is keresztpántok, „betörés-biztos” ajtók, vasrácsok lepték el. Állandó a zsebtolvajoktól való félelem. Biztonsági őrök szeme vigyázza a bankokat, sportpályákat, intézményeket, üzleteket, iskolákat. A strandon vagy a Balatonon nem lehet fürödni menni, ha nem hagyunk hátra valakit vagyonőrnek.

Ugyanebben az országban néhány évtizeddel ezelőtt riportot olvastam egy újságban, ahol egy külföldi arról az értetlenségéről számolt be, hogy a Balaton-parton a fürödni menők mindenüket

nyugodtan hagyják őrizetlenül. „Még nyitott női táskákat is láttam!” – hüledezett a művelt nyugatról érkező.

Működött akkoriban egy gyűlöletes, ostoba rend. Pontosan ismertük a szabályait. Hogyan, mikor, kinek, mit kell hazudni, mikor kell tapsolni, meddig és miben lehet elmenni anélkül, hogy kivennék a fogainkat. Ennek a gyűlöletes „rend”-nek volt egy mellékterméke: éjszaka nyugodtan sétálhattunk a külvárosban, és a Balaton-partján, ha a vízbe igyekeztünk, pénztárcánkra legfeljebb ráhajtottuk a törölközőt.

Sokkal korábban is működött egy másfajta rend. A ragyogó elméjű, országos tiszteletnek örvendő Deák Ferencről, a „haza bölcséről”, egy képviselőtársa azt állította, hogy egy – akkor igen fontos ügyben tett – nyilatkozatát a közvéleménytől való félelem motiválta. E hallatlan sértésre az egész képviselőház – a jegyzőkönyv tanúsága szerint – „nagy zajjal” reagált. Deák felkiáltott: *Nem igaz. Ráfogás.* Képviselőtársa válaszában erre a „goromba” megnyilatkozásra *nem hallgathatta el (Deák) megróvását.* Vita keletkezett, amit a Parlament elnöke a következőképpen zárt le: *Arra, t. Ház, hogy egy képviselő valamely más képviselőt megróvasson, a házszabályok egyedül az elnököt, és ezt is csak igen fontos esetekben jogosítják fel. Azon szerencsétlen helyzetben vagyok, hogy az előttem szólott t. képviselő úrnak nyilatkozatát, szelíden szólva, nem megróni, hanem egy kissé túlzottnak állítani bátorkodom.*

Nem kapok levegőt!

Sírjunk, ha halljuk napjaink parlamenti „szónokait”, akik komoly olvasási nehézségekkel küzdve makogják el kültelki italmérésbe való átkaikat a gótikus palotában. Reménytelen küzdelmet folytatva az alany és az állítmány egyeztetésének embert próbáló munkájával.

Mindkét rend szilánkjaira hullott szét. Deák idejében a művelt világ parlamentjeiben ez a tónus volt a „rend”. És ez a rend maradt, fejlődött. Nem jöttek a „ruszvik”, akik a véécésésében mosták a halat, és fel voltak háborodva azon az ízléstelenségen,

hogya a budi bent van a lakásban, nem kint az udvaron, az üde friss levegőn. (Saját tapasztalat.)

Mi nem voltunk szerencsések.

Churchill megnyerte a háborút Angliának. Jutalmul, a választásokon megbukott. Kórszerű magyar kifejezéssel élve: elkergették a britek. Nyelt egy nagyot, és tudomásul vette a döntést. Csodálatra méltó eleganciával intett búcsút az őt elkergetőknek:

„Nekem már csak az a feladatom, hogy kifejezzem mély hálámat a brit népnek, amiért ezekben a vészterhes esztendőkhöz, míg érte tevékenykedtem, rendületlenül és szilárdan támogatott munkámban, és jóindulatának ezernyi megnyilvánulásával halmozta el szolgálóját.”

Pedig ordíthatott volna a Westminster előtt: „Újraszámolást! Újraszámolást!”

Horthy „parlamentjében” a forma még úgy-ahogy állta a sarat. A tartalom...

Az orosz megszállás és az ország provinciává süllyedése vásári komédiát csinált a parlamentből, és szétrombolta a társadalomban hosszú-hosszú idő óta alakuló-formálódó rend maradványait is. Melegítőben illett az operába járnunk.

Nem szeretném, ha félreérthető lennék. Nem a politikai rendről, rendszerről beszélek. A „dolgok” rendjéről. Gyerekkoromban a vasutasok vasárnaponként egyenruhában mentek templomba, mert büszkéek voltak arra, hogy a Magyar Államvasutak nyugdíjas dolgozói. Koncz néni, a fűszeresünk kivette kezemből a választott őszibarackot, mondván: „Vigyázz kisfiam, ez ütődött, nesze, ez szebb.” A gimnáziumban a felsősöket magáztuk. Tanáraink önztek, magáztak bennünket, tízéves pisiseket, és ezt mi természetesnek vettük. Aki valami stiklit követett el, a „ki volt az?” kérdésre a szent „fair play” nevében felállt és beismerte. Szmokingban érettségiztek a nyolcadikosok.

A közelünkben volt egy hatalmas sajtkereskedés. Egy felirata azzal dicsekedett, hogy: *Itt a világ minden márkája megtalálható.*

Apám, a profi vendéglátós betért velem ebbe a boltba, és a „parancsoljon, uram”-ra kimondta egy sajt nevét. (Azt hiszem komizásból.) A sajtáruház – hatalmas, valódi, galériás áruház, nem valami nyavalyás kis butik – tulajdonosa megdermedt. Tehetetlenül téblábolt, makogott egy darabig, azután kétségbeesve mondta: „Drága uram, ez a márka most momentán nincs raktáron. Igen ritkán keresik ezt a kedves vevők. Méltóztasson benézni a jövő héten, akkor tudok vele szolgálni. Szavamat adom önnek” – lelkeleg láthatóan összetört a céget ért megaláztatás miatt.

A focimeccsre családostul tódult a nép, ugyan mitől tartottak volna. Vívó versenyeken a kétes találatot bementa a kárvallott. Kinek jutott volna eszébe, hogy a reggel ajtónk elé tett tejet, és a friss, ropogós zsömléket, kifliket – nyitott kapuk voltak akkor divatban – valaki elemelhetné?

Dupladoktor, mindig fess, hűvösen udvarias, magyar irodalom tanárom 1946-ban megpillantotta a falon az akkor divatba jövő faliújságot. Máig nem felejttem el, amint homlokára tolt szemüveggel olvassa azt a Faludi-Villon verset, amiben – ha jól emlékszem – ezek a sorok szerepelnek: „midőn a nap izzadt arany-pofája, mint zsíros segg, feküdt a víz fölött” és „nyakamon érzem, hogy seggem mily nehéz.” Látszott a tiszteletre méltó férfiún, hogy az olvasottak taglócsapást mértek homlokára. A történetek meghaladták a számára felfoghatót. Látni lehetett azt is, hogy amikor kétségbeesetten fejcsóválva tovább lépett, már nem értette a világot: „Segg! Egy ilyen szó az iskola falán! Mi jöhet még?”

Ebben a kialakult „Rend”-ben Koncz néni a zöldséges nem tehette meg, hogy a szép őszibarackokkal elfedje az ütődötteket. Egyrészt tőle húsz méterre ott volt a Kovácsévics, a konkurens. Másrészt olyan hagyományt követett ő, és olyan „rendben” nőtt fel, ahol a kereskedő nem a vásárlók átverésén akart meggazdagodni. Természetesen tudatában volt annak, hogy van konkurencia. De ő szolgálni akarta „kuncsaftjait”, nem átverni. Így tanulta. Így szokta meg, így tartotta értelmesnek. Igaz, azt is feltételezte, ha

a zacskó alján egy ütődött almát talált volna anyám, azonnal átpártol Kovácsévits úrhoz. A Gutmann-nadrág valóban „elszakíthatatlan” kellett hogy legyen, mert különben a Gutmann cég gyorsan megsemmisül. A vendéglőben kockázatos dolog lett volna moslékot adni a vendégnek, mert többé be nem teszi a lábát a helyiségbe. Az érintkezési stílus is a rend integráns része volt. Az ország nem volt mocskos szájú. És nem azért, mert büntették volna a mocskos beszédet, hanem mert azt a rend nem tűrte.

Maradandó emlékem. Budapesten, a Rókus templom előtt, az akkor még ott álló Mária obeliszk mellett, egy kocsis kegyetlenül verte, szidta a minden erejével igyekvő szerencsétlen lovát, aki nem bírt a teherrel. Szidalmait, mai füllel hallva azokat, egy általános iskola alsó tagozatos gyerekeinek indulatszavaihoz képest apácák tereferéjébe illenének. Egy idősebb hölgy – igazi úrinőt kell ezen érteni, kalapban – felháborodva szólt rá a nevetlen kocsisra: „Hogy beszél! Micsoda dolog ez! Szégyellje magát!” Elküldte-e a dühödtt fuvaros a nagyságos asszonyt oda, ahová ma küldené? Nem. A Rend benne is működött. De még mennyire! Leszállt a bakról, odaállt a lóva elé, levette a kalapját, mélyen meghajolt négy lábú alkalmazottja előtt, és így szólt: „Róza kérem, szíveskedjék megindulni.” Mindössze egy dühös pillantást vetett a „naccsaszony”-ra. De elhallgatott. (Róza is jobb belátásra tért, nekiindult.)

A rend kikezdzhetetlen alkotóeleme volt a cégek becsülete, renoméja! Egyik másik cég fogalommá vált. Szállóigék létrehozójává: Mauthner, Gelb Malvin, Weiss Manfréd. Nagy és Eichner. Gutmann, és az ő nadrágja. Kugler, Hauer. Néhány név még él, vagy feltámadt, de leginkább csak a név.

Amikor véget ért az orosz megszállás, és a normális rend formái újra érvényre jutottak, rövid ideig azt hittük, ezek a formák a tartalmat is magukkal hozzák. Kiderült, hogy tévedtünk. Ezért aztán – túlságosan közről szemlélve a dolgokat, nyakig az eszelős mindennapokban –, nagyon is aggasztónak látszanak a minden-

napok történései. A kereteket újra létrehoztuk, de a fél évszázados romboló munka megsemmisítette a kereteket kitöltő tartalmat. Ha nem visz be a rendőr, és nem vernek el alaposan, akkor azt teszek, amit akarok, és ami lehetséges, és ami a legkevesebb fáradtsággal és a legtöbb előnnyel jár. Javítóintézeti tapasztalatom, hogy ahol a nevelő gyengekezű volt, és a nehézfiúkat nem fogta rövid feszes pórázra, ott elszabadult a pokol. Ezért aztán a legtöbb étteremben – ugyanolyan ehetetlen moslékot főznek, mint az átkosban. (És az emberek megeszik! Mint az üzemi konyhán. Eszi, nem eszi, nem kap mást alapon. Ezért nincs egyetlen (!) európai minőségű étterem se hazánkban.)

Egy hirtelen hihetetlen mértékben felkapott budapesti étterembe hívott meg valaki azzal a jelszóval, hogy oda menjünk, mert az egy tip-top hely. Tényleg: nagyon elegáns, méregdrága helyen foglalhattunk helyet. Túlzás nélkül állíthatom, hogy leves néven életem legocsmányább moslékját tették elem. Ennyire ocsmány moslék elkészítéséhez megítélésem szerint külön lehetőség szükséges. A leves nem volt emberi fogyasztásra alkalmas, a többi, amit hoztak, egyszerűen csak pocsek volt. Az étterem tömve, a vendégek minden ellenkezés nélkül nyelték a szörnyűségeket. Dehogy hozta rendbe a magyar vendéglátóipart a piaci verseny. Minek is hozta volna rendbe?

Svájcban úgy ropog reggel a zsömle, mint a vékony üveg, ha törlik. Amikor ott jártam, reggel tíz után már olcsóbban lehetett venni, mert már nem számított frissnek. Nálunk, mint a tengeri szivacs.

De!

Már hosszan sorolhatnám azt a négy-öt helyet Pesten, vidéken csakúgy, ahol nagyszerű konyhát visznek. És évek óta! Ez a lényeg, mert hazánkban indulás után néhány hétig minden új vállalkozás jó szándékkal van tele. Ha az üzlet beindul, a nő zuhanásszerűen esik. Ahol én lakom, Dunakeszin, kiváló, igazi tekert, élesztővel készült friss kiflit lehet kapni. Évek óta! Mintha

kezdene újra fontossá válni a cég renoméja, becsülete. Magyar szóval imázsa. Felhívtam – nevet nem akarok említeni – Rosenstein urat, Budapest egyik legkiválóbb konyháját vivő vendéglőjének tulajdonosát. Egy nagy cég nagy ünnepének svédasztalos fogadását kívántam volna, hogy vállalja. Állítom, nagy pénz állt volna a házához. Rosenstein úr kérésemre így válaszolt:

– Kérem, engedje meg, hogy megnézzem az előjegyzési könyvemmet.

Megnézte.

Ezzel a válasszal tért vissza:

– Sajnálom uram, arra a napra egy esküvőt vállaltunk. Nem tudok a rendelkezésükre állni. Alig hittem a fülemnek.

– No de uram, ez nem kis üzlet lenne, biztos, hogy sokkal nagyobb, mint egy piti esküvő – erősködtem az átkosban megzápult üzleti morálommal.

– Sajnálom – érkezett a válasz –, én amit vállaltam, azt be is tartom, nagyon köszönöm, hogy rám gondolt.

Azt kezdem hinni, hogy a mindennapok káosza mögött mintha rejtve, csendben, lassan-lassan lopakodna vissza az üres formák mögé a tartalom. És nem ott üti fel újra a fejét, ahol a leglátványosabb. Az ország házában a kültelki talponállók és a kisdédóvók szelleme nyilvánul meg. De nézzük végig az intézmények mosdóit! Bármelyik bank mosdójába beköltözhetne egy igényesebb bérlő is. Káprázatos tisztaság, finom illat, a falon a higiénés szintet rendszeresen karbantartó aláírásával ellátott táblázat. Toalettpapír (!), törülköző, papírtörülköző, kézszáritó, hideg-meleg víz, folyékony illatos szappan. Az áruházakban is.

Az összetört rend idején, a hatvanas években az egyik klinikán a betegek toalettjében – mit toalettjében! a budin – a kirohadt zár helyén támadt lyukon átfűzött madzag helyettesítette a kilincset, zárat. A finnyásabb beteg ezt a madzagot húzta maga felé, és harsány „foglalt! foglalt!” kiáltásokkal igyekezett védeni személyes méltóságának maradékát. A légköri viszonyokról ne

ejtsünk egy szót se. Az egészségügy csúcsintézményéről beszéllek! Ott képezték a ma orvosait.

Aki nem látta, térjen be a Róbert Károly körúti óriás egészségügyi intézmény végébe. Nincs madzag. Ragyogás. Lehetetlen ott a földre dobni a csikket. Nem is szabad dohányozni. És nem is dohányzik senki. Csakúgy, mint a Luxemburgi Nagyhercegségben. Néhány év múlva, remélhetőleg, némivel több emberség is beóvakodik a ragyogó épületbe. Mind több helyen vált evidenssé, hogy akárhogy nem lehet megjelenni a munkahelyen. Néhol ezt még elő kell írni, de sok helyen ez már magától működik.

Szóltam már erről, nincs olyan cég, ahol a recepció megkockáztatna valami barátságtalanságot a vendéggel szemben. Lányaimmal többször megfordulok olyan helyeken, ahol ők a cicomáikat beszerzik. Alig akad hely, ahol ne igazi szolgálatkészséggel, sőt kedvességgel találkoznánk. Ha nem, az a meglepő. Hol van már Kellér Dezső szocialista kereskedőjének rémült felkiáltása: „Már megint egy vevő!” Sokan éltek át a régi idők autóátvételi csatáit. Hosszú évek után eljött a nagy nap, mehettünk a várva várt autóért. Több órás várakozás után a család és segédcsapatai berontottak a helyiségbe, ahol az aznapi gazdag színválasztékú homokszínű autók álltak. Az egyetlen fehér kocsi körül verekedésig menő ordítozás és egyebek. Akinnek ma kisebbrendűségi érzései vannak, ajánlom, vegyen mindennap egy autót. Előbb-utóbb meggyógyul. Talán még el is bírja magát. Az érdemtelenül sokat szidott – tömött – nagyáruházak, magyarul plázák ragyognak a tisztaságtól. Télen fűtve, nyáron hűtve.

Sőt!

1956 végén átruccantam Ausztriába. Elképedve tapasztaltam, hogy fűtik a templomokat, és a mosdókagylókon azért van két csap, mert az egyikből meleg víz folyik. A mokkacukrot selyempapírba csomagolva teszik a feketekávé mellé, a zöldségesnél meg a selyempapírcsipkés rekeszekben tisztára vannak mosdatva a répák. Mit hallok tegnap a híradóban? Valahol vidéken elrom-

lott a templomban a fűtés! És néhányan rosszul lettek a visszaáramló szénmonoxidtól.

Fűtött templom?! Hol élünk? Csak nem Dániában? A másik hír: valahol egy lakótelepen órákig (!) nem volt meleg víz. Beleborzongtam.

Igen sok helyen mossák már nálunk a répákat, és még több helyen van sterilen, papírba csomagolva a fogpiszkáló. Pedig ha Bécsben, ötvenhatban ilyet látok, lehet, hogy eszméletemet veszttem. A Szabadság téren bárki megtekinthet egy földön ülő urat egy alvó kutyával. Az emberek jóindulatából él. Időnként hívja valaki, akkor előveszi a mobilját. Telefonkérelmünk tizenhét évig volt beadva, míg végre – magas protekcióval – megkaptuk az elérhetetlen készüléket.

Kellér Dezsőnek volt egy a maga idejében kitűnő vicce: „Amerikában olyan szólásszabadság van, hogy bárki fennhangon szidhatja az elnököt. Miért? – kérdezte Kellér. Nálunk talán nem lehet fennhangon szidni az amerikai elnököt?”

Kit nem lehet ma nálunk fennhangon szidni?

Mindezzel csak arra akartam kilyukadni, hogy miközben honunk tele van feszültséggel, elégedetlenséggel, megosztottsággal, ugyanakkor növekszik az utálat a rendzavarókkal, a törvények semmibevevőivel, a zagyván fecsegőkkel, az idéltlen ötletekkel házalókkal és ordítózókkal szemben. Az ország fele oda se akarja fordítani a fejét a közterek, a közélet idétlenségei felé. Ha jobban odafigyelünk – és jól oda kell figyelnünk, mert a köztereken nem a józan-ság ordít, az otthon csóválja a fejét – láthatjuk, hogyan gyarapszik a józanság. Mind nagyobb szerepet kap a minőség, s miközben folyton a korrupcióról hallunk, mind többször tapasztaljuk, hogy a tisztességet már nem mindenki tartja a baleség színönimájának.

Nem divat optimistának lenni. Pedig aki a versenyszférában forgolódik, tapasztalhatja, hogy nagyon sok helyen a cég munkatársai nem állásban vannak, hanem valamilyen feladat színvonalas ellátására szerződtek, és legjobb tudásukkal azon fáradoznak, hogy

a cégük sikeres legyen. Mint hajdanán. Már lehet dicsekedni itt-ott, hogy hol dolgozik valaki. Kinek a munkacsapatában. Már ismerünk kikezddhetetlen presztízsű vezetőket, akik mellé törek-szenek a fiatalok. Úgy hiszem, lassan-lassan újjáteremtődik a cégek sajátos, csak rájuk jellemző „magatartásformája” értékrendje, stílusa, a cég kultúrája. A cégekultúra. Nem vak vagyok, csak élesen figyelek. És nem rémülök meg a hülyeség hangos, zagyva ordításától.

Unokáink gyerekeinek már el sem lehet majd magyarázni mai közéletünk „történelmi” eseményeit. A mai közéleti zűrzavar efemer, idétlen szereplőinek nevét se tudja akkor már senki. Egy két év eltelte után jó néhány nagy port felferő nevet tudnék említeni, akire már ma sem emlékszik senki. Zagyva szövegeik réges-rég elpárologtak már az akkor talán már jobban őrzött levegőben. Értetlenül csóválja majd a fejét a történelemórán a történelem iránt nem érdeklődő diák, mit rágódtak annak idején ezek az előemberek olyan marhaságokon, amik ma már arra sem érdemesek, hogy elolvassuk a történelemkönyv lábjegyzeteit. Puskás Ferencről száz év múlva is többen fogják tudni, ki volt, mint bármelyik mai „történelmi személyiségünk”-ről. És akkor még nem szóltunk olyan korszakos, valóságos személyiségekről, mint Gandhi, Churchill, Adenauer, József Attila, vagy hogy alább szálljunk az értékskálán, a lólengés egy figuráját, még mindig *magyar vándornak* fogják nevezni, és a lovon lengők tudni fogják, ki is volt a gyakorlat kitalálója. De ki fogja tudni, ki avatott fel egy hidat vagy gumigyárat a XXI. század elején? Azt is kevesen fogják már tudni, ki volt Gábor Áron. Gábor Dénesről a hologram miatt néhányan még tudni fogják ki is lehetett. Tartok tőle, a Rubik-kocka alkotóját is többen tudják majd megnevezni egy „Legyen ön is milliomos játékban,” mint teszem azt egy mai pártvezér, vagy miniszterelnök nevét.

Ha lassan is, de jönnek még békésebb idők.

Amikor Odoakar elfoglalta Rómát, az akkori aggodalmaskodók úgy gondolták, vége a világnak. Tévedtek. Egy új kezdődött.

A szervezeti kultúra

A szervezet, a cég jó hírének legfontosabb, nélkülözhetetlen feltétele, biztosítéka a cég vezetőjének elkötelezettsége, tehetsége, felkészültsége, elfogadottsága. Ismerek szervezeteket, ahol a munkatársak rajonganak vezetőjükért, életük nagy szerencséjének tartják, hogy a keze alatt dolgozhatnak. Dicsekszenek vele. Ahol egy vezetőtől érkező „ez szép volt” dicséret valóban többet ér, mint a pénz. Ahol rangot jelent a vezető jó véleménye. Kísértésben vagyok, hogy „nevet nem akarok említeni” világunkban mégis megemlítsék ilyen helyeket, ahol a cég munkatársai szinte valamennyien azt mondják: „öröm reggel bejönni”. Nem engedek a kísértésnek, mert világért se szeretnék ártani senkinek.

Ha a főnök kiváló vezető, különösen, ha tulajdonos vagy tulajdonostárs is, a cég iránti elkötelezettség magától értetődő. Ha a jó vezető nem tulajdonos, akkor elegendő, ha tisztességes. A jó vezetőnek természetesen nincsenek kalandos fantáziái a „demokratikus vezetésről”. Jól tudja, ha sikeres akar lenni – hogyné akar, nincs más választása – csapatot kell maga köré gyűjteni.

A jó csapat gyűjtése személyhez kötött tevékenység. Ha induló, vagy megújítandó, már működő, de sikertelen vállalkozásról van szó, a vezető három szempontot vehet figyelembe a válogatásnál: a szaktudást, az emberi minőséget, és azt a meghatározhatatlan szubjektív szempontot, hogy vajon az új munkatárssal harmonikusan illenek-e össze, tudnak-e együtt dolgozni, közös ebédnél jól érzik-e magukat egymás társaságában. Sokat kockáztat, talán mindent, aki a három egyenértékű szempont közül a választásnál mindössze kettőt vesz figyelembe.

A választásnál nem jelent különösebb gondot a szaktudás felmérése. Kis ország vagyunk. Jelentősebb vállalkozások fontos

beosztásaira alkalmas szakemberek ismertek a piacon. Csak megszerzésük jelent problémát.

Az emberi minőségről is rendelkezésre állnak többnyire megbízható hírforrások, a szakmai múlt megismerhető történései. És itt a „professzionális emberismerő” is segítségül hívható. Több szem valóban többet és másként lát.

A harmadik szempont, az együttműködésre, az „együttélésre” való alkalmasság megítélése nem bízható másra.

E választási szempont jelentőségét igen veszélyes alábecsülni. Azt csak maga a vezető döntheti el, kiről gondolja, érzi úgy, hogy szívesen dolgozna vele. Emlékeztetném az olvasót az első benyomásról korábban elmondottakra. A harmadik választási szempont alkalmazásánál a vezetőnek abszolút mértékben szubjektívnek kell lennie. Azt mondanám, ha valaki nem állhatja a magas termetűeket – mint a korábban említett professzor – sokat kockáztat, ha fontos és bizalmi munkatársat a kosaras termetűek közül választ.

Legyen szubjektív, legyen elég indok önmaga számára, amit otthon a feleségének mond, amikor az megkérdezi tőle, miért nem vette maga mellé az ász: „Nem tetszik nekem a pasas”. Ha nem tetszik, ne próbálkozzék. Bármennyire fegyelmezett, kiegyensúlyozott lelkekről legyen szó, a dolog már kezdettől akadozni fog, középtávon már el-elakad, a vége pedig a kudarc, zűrzavar, keserűség. Igen sokszor láttam annak rendkívül hátrányos következményét, amikor valaki – saját „hűvös és érzelmeket félretevő profizmusa alapján” – ezt a rendkívül fontos szempontot figyelmen kívül hagyta.

A visszajelentési zárról elmondottakra utalva úgy vélem, a hosszútávra tervező vezetőnek jó, ha tudomása van arról, hogy létezik ilyen. Érdemes kísérletet tennie arra, hogy a körülötte kialakuló visszajelentési zár legalább a lényeges információk vonatkozásában ne legyen feltörhetetlen. Ez a törekvése akkor járhat sikerrel, ha rövid, közép és hosszú távon hitelt érdemlően

demonstrálja munkatársai számára, hogy a valódi véleményükre kíváncsi, és a megalapozott véleménynyilvánítás érdem, nem hiba, vagy felesleges fecsegés a szemében.

Ugyanilyen fontos annak közmeggyőződésévé érlelése, hogy hiba a saját meggyőződést nem vállalni. A céltudatos, termékeny, jó hangulatú munkacsoport létrehozójának drasztikusan kell fellépnie a farkcsóválással szemben.

Korábban leírtam azt a sajátságos esetet, amikor az ellenvéleményt nem tűrő despotikus vezető körül valóságos színjáték alakult ki a létfenntartás érdekében. Mi történt ebben a munkaközösségben, amikor vezetőjük egy lépcsővel felfelé lépve, mások életét kezdte megkeseríteni? Tudós társaságról van itt szó.

A társaság élére országosan ismert, igen nagy tekintélyű vidéki szakember került. A vidéki, a budapestiesnél szívélyesebb, kordialisabb férfiú több mint egy hónapig hallgatta munkatársai fenntartás nélküli, „egyetértő” megnyilvánulásait. Kezdetben jóindulattal, gyanútlanul. A sok lelkes egyetértés egyre jobban zavarta, egyre türelmetlenebb lett, valójában nem értette, mi történik körülötte. A szellemi kalodába szorított társaság úgy tűnt, el se tudja már képzelni a megszokott, normális emberi érintkezési formáját.

Egy-két hónap múlva, a rendszeresen megtartott, hagyományos munkaértekezleten elfogyott a béketűrése. Az egyebekben szelíd, csendes szavú tudós indulatosan felugrott székéből, öklével az asztalra csapott és így rivallt a kushadásba beletört, egyebekben kitűnő társaságra: „Mi folyik itt, kollégák?! Minek néznek maguk engem? Másra se telik maguktól, mint bólogatni? Akkor minek ez az egész időrablás itt, amit művelünk?”

Közel két év következetes munkája kellett ahhoz, hogy munkatársai nyugodtan szólaljanak meg a megbeszéléseken, és restelljék, ha nem tudtak valamit maguk is hozzátenni az eredményhez. Rontani könnyű, javítani nagyon nehéz.

A „hitelt érdemlően” kifejezést használtam, de tudnunk kell, hogy az a folyamat, aminek végeredménye a nyílt vezető-beosztott kapcsolat, rendkívül erős önkontrollt, a cél elsőrendűségének erős hitét, állóképességet és – ezt említeni is felesleges – magas intelligenciát igényel.

Mindkét fél részéről!

A vezető borotvaélen táncol a „letapogatás” időszakában. Ha ebben az időszakban, a bemutatkozáskor indulatosan ráreccsen valakire, eljátszotta annak lehetőségét, hogy kölcsönösen indulatosak lehessenek egymással egy szakkérdés megvitatásakor. Pedig lehet, hogy egyik legértékesebb munkatársa száját tapasztotta be. Ha a vezető, mint mondtam, hitelesen képviseli azt, hogy mindenki véleménye, és elsősorban a véleménye fontos, akkor alakulnak ki kedvező munkakörülmények, munkára serkentő légkör, hangulat. Vitatkozhatnak indulattal, ha a vita nem arról szól, ki a nagyobb legény, hanem a tárgyról.

Nagyon nehéz ezt gyakorlatként bevezetni. A beosztott is kötélen egyensúlyoz. Ha nem érzékelhető megnyilatkozásában, hogy vezetőjét vezetőnek tartja, elfogadja, egyszerűen szólva tiszteli, egészen egyszerű megnyilatkozása is mellbe vághatja főnökét, és reflexszerűen a hatalom birtokosaként reagálhat. Utólag hiába bánja, nehéz rendbe hozni a dolgot. A nyugalmat kedvelő beosztott úgy fog viselkedni, mint az egyszer pofonvágott gyerek. Nem szeretné, ha még egyet kapna. Ha kis bölcsességgel, kritikátlan, érzékeny, konok személyiséggel találkozik a vezető fegyelmezetlensége, végtelen, felesleges és egyre gyötrelmesebb ellenkezések magját veti el. Olyan magot, amiből nagyon keserű gyümölcsök teremnek később.

Természetesen egy vezető nem lelkiatya, nem az a dolga, hogy beosztottjai lelkét pátyolgassa, de az se árt, ha tudja, és nem csak időnként veszi észre, hogy a másik is ember. Csak célként lehet kitűzni azt az ideális állapotot, amikor egy fontos munkamegbeszélésen valaki részéről félelem és előzetes latolga-

tás nélkül hangozhat el egy ilyesféle mondat a főnök okfejtésére: „Lacikám, egészen biztos, hogy ennek így semmi, de semmi értelme, ugyanis...”

Itt érdemes utalni arra az ismertet, de sok vezető által szívesen elfelejtett igazságra, hogy értelmes közegben az elfogadott vezető presztízsét a beismert hiba erősíti, és nem rombolja. A nyilvánvaló hiba védelmezése nevetségessé tesz.

*

Amikor a vezetői hatékonyságról beszélek, és önfegyelemről, az önismeret fontosságáról, az emberismeretről és egyebekről esik szó, szólni kell az emberi jelenséggel kapcsolatos néhány közkeletű illúzióról.

Az egyik ilyen illúzió, hogy ismerjük önmagunkat, és hogy az önmagunkról alkotott belső kép megfelel a valóságnak. Már esett itt szó az „én az az ember vagyok...” kijelentés mosolyra fakasztó voltáról.

Nem tárgya ennek az írásnak a személyiség-lélektan, nem is szakmunka ez a könyv. Itt mindössze egy gondolatra érdemes és szükséges felhívni a figyelmet. Ha valóban hiteles képet akarunk nyerni önmagunkról, de eszünk ágában sincs „önismereti terápiába” menni, vagy bármely professzionális önismereti foglalkozásban részt venni, fokozottan figyeljünk a külvilág velünk kapcsolatos megnyilatkozásaira. Önmagunkról alkotott véleményünk mögé pedig titokban érdemes egy kérdőjelet tennünk.

Egy másik illúzió, hogy az emberi személyiség változtatható. De nem elég, hogy a közgondolkodás az embert, az ember „jellemét”, „karakterét”, legkülönbözőbb tulajdonságait változtathatónak tartja, társul ehhez az illúzióhoz a harmadik:

Úgy véljük, hogy a változtatás eszköze az akarat. A változtatás a változni akaró saját szuverén döntésétől függ. Ha akar, változik, ha nem akar, nem változik. Ezért is éri annyi kárhooztatás a „változni nem akarókat.”

Mik lennének a személyiség megváltoztatásának az eszközei? A racionális érvelés a változtatás szükségessége mellett.

Az érzelmi ráhatás.

A jó példa.

A racionális érvelést gyerekeink és ifjaink prédikációnak nevezik. Gyerek és ifjúkorunkban magunk is így nevezünk.

A szülők tiszteletreméltó kitartással képesek magyarázni gyerekeiknek, miért fontos, hogy jól tanuljanak, hogy télen rétegesen öltözzenek, ne ordíttassák az ordító alkalmatosságokat, ne csámcsogjanak, miért ne vegyék fel ezt vagy azt a ruhadarabot, miért ne viseljenek ilyen vagy olyan frizurát, kimelegedve pedig ne ugorjanak hideg vízbe. Egy bizonyos időpontban pedig – a dolog családspecifikus – feltétlenül legyenek otthon, mert különben...

Érdekes megfigyelni, milyen kitartással képesek érvelni a szülők például a tisztaság és a rend érdekében. Ha van nekik, takarítsák ki, rakják rendbe a szobájukat. Ha szobájuk nincs, a vacakjaikat, holmijaikat vigyék el a közszoba közepéről. Rendkívül világos érveket sorakoztatnak fel a rend előnyeiről, a rendetlenség hátrányairól.

Igényesebb, és az embert befolyásolhatónak fantáziáló szülők már egészen alacsony életkorban nekilátnak e munkának, és nap mint nap harcba szállnak a kicsikkel, igyekezve rávenni őket, hogy rakják helyre a játékaikat, vagy, ami egyike a legfontosabbaknak, hogy köszönjenek szépen a néninek, bácsinak. Az absztrakt fogalmakkal nem rendelkező kicsiknek a rend és a rendetlenség előnyeit, hátrányait ugyanazzal az elszántsággal bizonygatják, mint kamasz és ifjúkorú utódaiknak.

Mióta világ a világ, az egészséges lelkű kicsik játékaikat szerzetét hintik a lakásban, a fiatalok nem tanulnak úgy és annyit, a lányok – manapság – télen fedetlen derékkal közlekednek a fagyban, nem zárják el az ordító szerkezeteket, csámcsognak, nyáron pedig felhevült testtel vetik magukat a habokba.

Bár a jó ügy érdekében racionálisan érvelő szülők a maguk ifjúi éveiben ugyanígy viselkedtek, mint gyerekeik, ezt az anyák úgy felejtik el, mint a szülőszoba fájdalmait, az apák emlékei közül pedig egyszerűen kiesnek ifjúságuk kemény lázadásai, úgy vélik „megjött az eszük”, „benőtt a fejük lágya”. Van, akinek be is nőtt. El tudja valaki képzelni Charles de Gaulle-t, J. V. Sztálint, vagy L. I. Brezsnyevet bájos kisbabának szájában cumival, kezében csörgővel? Vagy szeleburdi ovisnak?

A közvetlen, racionális érvelés a családon kívül, a „nagyvilágban” háborítatlanul őrzi szerepét mint a „megváltoztatás” eszköze. Az iskolában gyerekeink nevelői, csakúgy, mint a szülők, egyszerűbb vagy bonyolultabb érvrendszerrel igyekeznek hatni a fiatalok személyiségére. Természetesen, minden kimutatható eredmény nélkül.

Megtévesztő, és ez őrzi a hitünket az érvelés hatékonyságában, hogy a prédikációnak van időleges hatása. Ez a hatás – ha az érvelés nagyon eredményes volt – egy, maximum néhány napig tart, gyakoribb eset, amikor a prédikáció elhangzása után a „hatás” már meg is szűnt. Vannak nagy megrendülések is, amelyek hatása ugyanolyan gyorsan foszlik semmivé, mint a csekélyebb súlyúaké.

A felnőtt élet legkülönbözőbb fórumain is folytatódik a racionális befolyásolási kísérlet. A gyerekkorhoz hasonlatos eredményel. A felnőtt életben – hasonlóan a gyerekek reakcióihoz – a racionális befolyásolási kísérletek időleges, a személyiséget érintetlenül hagyó, de felszíni eredménnyel járnak.

A kenyérét féltő rendetlen ember ideig-óráig – a kenyérféltés erősségétől függően – igyekszik, de az eredményesség majdnem teljesen megegyezik a gyerekek eredményeivel.

Egy példa.

Egy tudományos tevékenységet folytató munkacsoport megszervezésénél azt a feladatot kaptam, hogy kiválóan képzett, igen magas intellektusú fiatalokat válasszak ki a munkára.

Nagyszerű társaságot sikerült összeverbuválni.

A társaság egyik legkiválóbb, közszeretetnek örvendő tagja csodálatra méltóan rendetlen teremtsésként mutatkozott be az első napoktól kezdve. Kiváló szinten teljesítette minden feladatát, csak az elkészítés határidejét képtelen volt betartani. Így kiváló munkái gyakran semmit se értek, mert az eredményekre egy adott időpontban volt szükség.

A rendkívül értelmes fiatalembernek eleve értelmetlennek láttuk magyarázni, miért „nem szabad így viselkedni”, hiszen ezt ő maga is ugyanolyan jól tudta, mint bárki más körülötte. Főnöke mégis kísérletet tett, hogy rávegye, ne kockáztassa az egzisztenciáját. Magam is megkérdeztem a fiatalembert, képesnek érzi-e magát, hogy időben leadja a munkáit. Természetesen megígérte, hogy „meg fog változni”.

Sajnálattal kellett búcsút venni tőle.

Ha érzelmi ráhatással igyekszünk a személyiséget megváltoztatni, igen boldogtalan állapotot hozunk létre. Az érzelmi ráhatást gyakorló személy – legyen az szülő, főosztályvezető, igazgató, vagy király – különböző, de nem túl változatos formában kísérrelheti meg a delikvens személyiségét megváltoztatni.

Hivatkozhat arra, mennyire lekötözte neki a kísérlet alanya. Ezzel a hivatkozással különböző erősségű kellemetlenséget okoz, és arra számít, hogy a célszemély nem tud szabadulni a morális présből, nagy lélegzetet vesz, mint a hideg vízbe ugró, és „megváltozik”. Hiszen, ha nem így tette, jötevéjével volna ki.

Érzékletesen írhatja le, milyen súlyosan árt önmagának, hozzátartozóinak, kollégáinak, a cégnek, az emberiségnek, ha „nem változik meg”.

Különböző súlyú negatív következményeket helyezhet kilátásba, vagyis megfenyegetheti a tévúton járó.

A három eszközt vegyesen is alkalmazzák.

A kísérletek kimutatható eredménye: kudarcos próbálkozások a „változásra”, önmarcangolás, lelkiismeretfurdalás, leplezett düh. Nem ritkán a teljesítmény romlása.

A közvetlen ráhatási kísérletek hátterében az „akaraterő” mítosza áll.

Az „akaraterőről” beszélni kockázatos, hiszen ennek a fogalomnak a hátterében súlyos vallási, filozófiai megfontolások, a „szabad” akaratról vallott hitek és meggyőződések, kultúrák állnak.

Az akarat „erejéről” beszélni természetesen metaforikus, hiszen senki nem gondolja az akaraterőről, hogy azt valamely kábel segítségével elvezethetjük egy emberről, és meghajtottunk vele egy kávéőrlőt vagy – az erősebbjével – egy kerti fűnyírót.

Az akaraterő – amennyiben ez a fogalom a közgondolkodásból kikövetkeztethető – a személyiségben meghúzódó valami. Segítségével az akadályokat könnyedén, vagy összeszorított foggal, alkalmasint minden szenvedést, megterhelést is vállalva elhárítjuk, és elérjük a kitűzött célt.

A kevésbé elegáns „valami” kifejezést használtam. Ugyanis annak ellenére, hogy az akaraterőt senki sem tartja az emberről elvezethető valóságos „erőnek”, energiának, mégis úgy beszélünk róla, mintha valóban az lenne. Van erős és gyenge akaraterő. Csakúgy, mint erős és gyenge áram. Van mindent leküzdő, elfogyó, kimerülő, megtörő, összeszedhető akaraterő. Az akaraterőt lehet fokozni is, vagyis „edzeni”.

Könnyen belátható, hogy aki több napja nem evett, annak vajmi kevésbé kell megfeszíteni az akaraterőjét, hogy a gazdagon terített asztal mellett kedve szerint megtöltse a hasát. Senki se veregeti meg a vállát e nagyszerű akaratlagos cselekedetért.

A leánykérésen bemutatkozó fiatalembernek már jobban össze kell kapni magát az ünnepélyes ebédnél, ha hosszú hajszára akad a szilvás gombócban, és mosolyogva akarja lenyelni. Különösen, ha a szilvás gombócot haj nélkül se szereti.

Miért eszi meg a leánykérőként bemutatkozó fiatalember a hosszú, göndör hajszával bélelt tányérjára került szilvás-gombócot? Hiszen mondhatná azt is a leendő anyósna: „Drága

asszonyom, amúgy is utálok a szilvás gombócot, ráadásul egy dús hajfonat van itt az egyikben. Köszönöm, ezt nem kérem.” Nem mondja ezt, mert magasabb célok mozgatják. Az ara. Aki annyira vonzza őt, hogy a cél elérése érdekében „akaraterejét bevette”, könnyedén nyeli le a hosszú hajszálat.

Nem a legendás akaraterő, hanem a vonzó cél mozdtja az embert. Természetesen, a vonzó cél elérése érdekében tudatosan, akaratlagosan cselekszik.

Vannak tehát akaratlagos, vagyis tudatos és szándékos cselekvéseink. Nem akarat nélküli, öntudatlan bábként sodornak bennünket ismeretlen, befolyásolhatatlan külső erők. Az élet mindennapjaiban meglehetősen szabadsággal döntünk a választásos helyzetekben: párizsit vagy virslit vegyünk?

Látszólag még a súlyosabb dolgokban is van döntési lehetőségünk.

Minden vágyunk, hogy felvegyenek bennünket a Harvardra. Megnyílik a lehetőség a felvételre, csak egy baj van, hogy nem tudunk angolul. Van egy évünk rá, hogy megtanuljuk a nyelvet. Átkozódva bár, de ragyogó tavaszi napon is elmegyünk a strand helyett a nyelvtóra. Éjszaka is magolunk, ha nappal nem jutott rá idő. Ha a strandot választjuk, abból nem az következik, hogy az akaraterőnk gyenge, és nem tudtunk ellenállni a kísértésnek. Rá kell ébrednünk, hogy nem igazán vonzott a Harvard.

Fontos, igazán fontos találkozóról soha senki nem késik el. Ha elkésik, nem volt igazán fontos a találkozó. Teljesen elképzelhetetlen, hogy az ötmilliárdos lottó-főnyereményről a nyertes azért marad le, mert lekészte az utolsó átvételi lehetőség időpontját.

Ebből nem arra kell következtetnünk, hogy minden olyan találkozó, amelyikről nem késtünk el, mindenképp fontos volt. A maga helyén az ilyen találkozóknak is súlya van. Pontosan annyi, hogy egyszerűbb és kényelmesebb elmenni, mint magyarázkodni. Ha a megbízhatóságunk védelme a vonzó cél vagy kényszer, egy ilyen találkozóra is elmegyünk még nagy hideg-

ben, hőeséskor is. Ha megengedhetjük magunknak, már inkább magyarázkodunk.

Általában azt tapasztalhatjuk, hogy az ember jobban érzi magát, ha úgy tudja, azt teszi, amit megtenni hite szerint szükséges. Előkapja erős, vagy kevésbé erős akarát, széles, vagy beesett mellét nekifeszíti az árnak, és törtet előre, szemben a viharral, az árral, ameddig eléri kitűzött célját. Megcselekedte, amit megkövetelt a haza. Vagy valami más fontos ügy. És jól is van ez így, hiszen hogy mást ne mondjunk, a szabad akarat axiómájára épül például a büntetőjogunk.

Nincs kiszolgáltatottabb és szomorúbb lény, mint a muto-
gató vagy a pedofil. Én nem újsághírből ismerem őket. Milyen segítséget kap tőlünk? Gyűlöletet, undort, megvetést, büntetést. A börtönben verést a társaktól. De mi mást kaphat, ha meggyógyítani nem tudjuk? Szakirodalom: Szatmári Sándor a megérdemeltnél kevesebb figyelmet kapott *Kazohiniájában* ezt kérdezi a tiszta ráció dermedt világában élő Zatomon: „*Nem elég, hogy bűnt követtek el? Még meg is büntetitek?*”

A második eszköz, amivel a személyiséget megváltoztatni igyekszünk, az érzelmi hatással dolgozó módszer.

Míg a racionális érvekkel dolgozó az észre akar hatni, minél logikusabb és helytállóbb érvek segítségével, addig az érzelmi hatást elérni kívánó az érzelmekkel dolgozik. A „bűnöst”, a sorba beállni nem tudót, a szabályokon átlépőt érzelmi présbe igyekszik szorítani, vérfagyasztó képet festve a vétkes szeme elé azokról a fájdalmas, tragikus következményekről, amelyek elítélendő magatartásának következményei. A kísérlet eredménye azonos a racionális befolyásolási kísérlet eredményével.

Mindkét próbálkozási forma esélytelenségét fokozza, hogy a kísérlet alanyai ugyanolyan jól tudják mindazt, amit az orruk alá dörzsölnek, mint a dörzsölők. Az érzelmi nyomásztás azonban gyakrabban idéz elő haragot és dühödt szembeszegülést, mint a

„józan ész érvei”. Senki nem viseli el könnyen a morális és érzelmi présbe szorítottság állapotát, különösen olyan valakitől, akiről magában azt gondolhatja: „te könnyen járatod a szádát”.

Tapasztalatom szerint – ami természetesen nem reprezentatív statisztikai adat – aki kirúg a hámból, és nem hajlandó nekifeszülni a feladatnak, arra leginkább a fenyegetés hat.

Ha a fegyver, amit az épelméjű renitensre fogunk, töltött, a személyisége nem fog megváltozni, de beáll a sorba, és azt teszi, ami jól felfogott érdeke. Itt is érvényesül a magasabb cél feltétlen vonzereje. Az egészséges ember élni akar. Tehát, ha a harmadik késése után ezt hallja: „Öregem, vagy Kovács úr, esetleg Marika kedves, ez volt az utolsó alkalom. Ha legközelebb késik, már csak a holmijáért jön be. Megértette?”

Hitelrészlet, lakbér, evés, ivás, mindez töltény a ráfogott fegyverben. Ép lélek dühönghet belül, átkozódhat otthon, de a fenyegetés utáni napokban pontosan fog reggel érkezni. Különösen világválság idején. Amint viszont számára a dolgok rendbejöttek, újra felszínre kerül mindaz, amit a fenyegetés elnyomott.

A fenyegetés tehát igenis eszköz, mint ahogy a pedagógiában is eszköz a bölcsen alkalmazott, megfelelő büntetés. Nem sok sikert jósolok az érvelőknek és az érzelmi prés alkalmazóinak.

Az indokolt, értelmes, beváltható fenyegetés átmeneti sikerrel kecsegtet. Ha még oly csúnyán hangzanak is ezek a szavak. A személyiség változatlan marad, de „működése” időlegesen a kívánt irányba változik. A megfenyegetett ember akaratlagosan képes megváltoztatni magatartását, hiszen a legsúlyosabb ok – a létfenntartás, az életben maradás – mozgatja. Mindaddig, míg a fenyegetés következményei életveszélyesek. Amint az „életveszély” megszűnik, a személyiség valódi tulajdonságai ismét megjelennek.

Természetesen „életveszélyes” fenyegetésekkel senkit se lehet hosszú távon befolyásolni. Egy nagy feladat hajráját át lehet vészlni, de másra a fenyegetés nem nagyon használható.

Szóljunk végül a jó példának a személyiségre gyakorolt hatásáról.

A legfontosabb, amit erről mondhatunk az annyi, hogy a vezető óvakodjék rossz példát mutatni munkatársainak, mert míg a rossz példa csodálatra méltóan ragadós, a jó példa a példa követése szempontjából csaknem teljesen hatástalan. Lakásukban patikatisztaságú, vérfagyasztó rendet tartó szülők gyerekei nagyjából fele-fele arányban rendesek és rendetlenek. A jó példával elől járok a példa szemléltetőiből nagyritkán elismerést, leggyakrabban lelkiismeretfurdalást, bosszúságot váltanak ki. Gyakori, hogy a jó példával elől járó, következetesen pozitív magatartás gúny tárgya lesz. A pontossághoz szigorúan ragaszkodó pontosságát kicsinyességnak éli át a környezet, a rendszeret nevelés kukacosságként. A jó példa vonzereje – bár erről rengeteget lehet beszélni, elmélkedni – meglepően gyenge. Azt mondhatnánk, ha egy közösségben valami érdekében jó példával *kell* elől járni, akkor már – hogy népiesen fejezzem ki magam – megette a fene az egészet. A sors igazságtalan, mert a vezetőnek – mindennek ellenére – jó példával kell elől járnia, mert legkisebb hibája is azonnal jogalapot teremt környezete számára, az általa elkövetett hibák, sőt, minden hiba alóli felmentésre.

A vezető megteheti, hogy egy fontos értekezletre elkésve érkező munkatársát letolja, de nevetségessé válik, ha a fontos értekezletekről maga késik. Ha ráadásul még nem is mentegeti magát valamivel, meg is utáltatja magát. Ha mentegeti az is rossz. Nincs jó megoldás. Bonyolult mentegetődzések igen rossz hatásúak és tekintélyrombolóak.

Mint azt talán már említettem, az ember igen bonyolult jelenség. A fentebb elmondottak ellenére találkoztam sikeres megoldással is.

Egy cég több partnerével igen fontos közös értekezletet szervezett. Egy társ cég vezetőjének ezen az értekezleten meghatározó szerepe lett volna – ha megérkezik. A nagyon elfoglalt,

drága idejű emberek egyre fokozódó ingerültséggel nézték óráikat, de hiába.

A szervező cég blamáza egyre jobban kezdett formálódni, amikor húsz perces késéssel megérkezett a várva várt és egyre jobban utált cégvezető. Magam, de nyilván valamennyi jelenlévő a bosszúságon felül bizonyos érdeklődéssel vártuk a sebbel-lobbal érkezőt, milyen vastag bőrrel az arcán fog mentséget linkelni. Húsz percet nem lehet késni egy ilyen találkozóról. Arra csak a baleseti sebészet kielégítő, bár bosszantó magyarázat.

Emberünk a székbe vetette magát, az asztalra emelte aktatáskáját, kivette és maga elé tette az értekezletre hozott dokumentációt. Körbefordult, mindenkivel szembenézve, és így szólt: „Hölgyeim és uraim, azért késtem, mert későn indultam el. Kérem, ne haragudjanak!”

Őszinteségével a szívünkbe lopta magát.

Még egyszer mondom, a vezetőnek példával kell elől járnia. De ne nézzen hátra, mert nem igen talál követőket maga mögött. Csak azokat, akik az ő példája nélkül is azt tették volna, amire ő a példaadással rá akarta venni őket. Érdemes – a jó példa kapcsán – megemlíteni azt a vezetői magatartást, amikor a vezető az általa megkövetelt szabályokat nyilvánosan és tudatosan megszegi. Egy nagy szervezet vezetője – haladva a korrallal – a cég épületében megtiltotta a dohányzást. Így dohányos munkatársainak a hatodik emeletről is az utcára kellett kirándulniuk, ha rá akartak gyújtani. A főnök maga erős dohányosként a munkaértekezleteken is dohányzott, nem csak az irodája illatozott vasúti váróteremként.

Munkatársai nem szerették.

Visszatérve most az akaraterő bizonytalan szerepére az ember önzérlésében, és a teljesítményre serkentésben, azt mondhatjuk, hogy akkor tudunk a saját optimális fordulatszámunkon pörögni, ha mindennek felett vonzó cél elérésén munkálkodunk.

Ha a szakirodalomhoz fordulunk, Thomas Mann Józsefére kell vetnünk vigyázó szemünket. Amikor fáraó rábízta birodalma megmentését a hét szűk esztendő éhínségétől, József óriási terhet vesz a nyakába a hét bőséges esztendő megfigyelmezésével. Ettől az óriási feladattól érzi úgy, hogy „szeret élni”.

Azt kell keresnünk, melyik az a feladat, amit ha ránk bízna „szeretünk élni”. Akkor van helyén a vezető, ha meg tudja keresni, kinek milyen távolabbi, vonzó, minden energiáját, tehetségét megmozgató célt kell kitűznie. A kényszerűen végrehajtott feladatok senkit se serkentenek arra, hogy kivágja a rezet.

Nem szeretett feladatok elvégzésére csak nagyon megbecsült és elfogadott vezetőnek érdemes utasítást adnia. Ebben az esetben a mindenk felett vonzó cél az elismert vezető megbecsülésének megtartása.

Végül essen szó a kialakult személyiség megváltoztathatatlan-ságáról.

A kialakult személyiség megváltozhat.

Bármilyen szilárd személyiséget ugyanis alapjaiban rendíthet meg a személyiség teherbírást meghaladó külső behatás. Ilyenek a tragédiák, vagy a kialakult személyiséget alapjaiban megrendítő hatalmas érzelmi megrázkódtatások.

Kedves barátom – zsidó ember – egyik rokona, dúsgazdag, általánosan tisztelt, hatalomhoz szokott személyisége volt városának. Gyönyörű, hatalmas szál, szép férfi. Tartalékos tiszt, magas világháborús kitüntetések. Sárga csillaggal a mellén, az utcán csendőrkkel futott össze. „Takarodsz le a járdáról, mocskos, bűdös zsidó!” – ordított rá az egyik agilis fajvédő. Emberünk letakardott a járdáról, hazament és főbelötte magát. Abban a világban, amiben ez megtörténhetett vele, már nem tudott élni, és nem is akart alkalmazkodni.

Auschwitzból, a Gulagról, a kitelepítések, Recskről sokan alapjaiban, végleg megváltozott személyiséggel tértek haza. Vadak

báránnyá, bárányok fenevaddá változtak. A gyerek halála, a pótolhatatlan, szeretett társ elvesztése, csalódás az eszmében, a hit elvesztése megroppanthatja a személyiség tartópilléreit, és helyrehozhatatlan változást idézhet elő.

Amiről itt most szó van, ellentmondani látszik mindannak, amit a hatalom személyiségkárosító hatásáról elmondtam. Ám a hatalom nem megváltoztatja a személyiséget, csak felszínre hozza a körülmények által elnyomott sajátosságait.

Himmler tyúktenyésztőként halhatott volna meg, és senki se szerzett volna tudomást arról, mi is lakozik ebben a szörnyeteggé alakult emberben. De a szörnyeteg már tyúktenyésztő korszakában is benne rejtőzött.

Kisipar vagy nagyipar?

Olyan valaki beszélt itt, aki az emberi jelenségre vonatkozó ismereteit kétszemélyes helyzetben gyűjtötte össze. Már a könyv elején elmondtam, hogy amikor szervezetekkel kerültem kapcsolatba, nyilvánvalóvá vált számomra, hogy minden szervezetre úgy tekinthetek, mint egy „személyiségre.”

Munkám során, miután felhagytam a gyógyító tevékenységgel, több mint húsz éven keresztül mindig személyes kapcsolatokon keresztül igyekeztem új feladataimat megoldani. A feladatra alkalmas személyek kiválasztása során lényegében a klinikai munka eszközeit használtam. Mindenekelőtt a semmivel sem pótolható megfigyelés eszközére támaszkodva. Nem alkalmaztam teszket, személyiségvizsgálati módszereket, és csoportos vizsgálati eljárásokat. Megfigyeléseim alapján megalkotott véleményemről soha nem adtam írásos véleményt. A feltett kérdésekre a megbízóval folytatott megbeszélés során mondtam el a válaszomat. Ha kérdéseket kaptam – és természetesen kaptam –, azokra szóban válaszoltam. Soha nem igyekeztem tudományos szövegeket kibocsátani magamból, és minden esetben törekedtem maximálisan alkalmazkodni a megbízó „vételkészségéhez”.

Az évek során az a tevékenység, amivel foglalkozom, valóságos virágzó iparrá változott. Magam is részt vettem olyan nagyarányú személyügyi változásokat vezérlő munkákban, ahol tanúja lehettem miként, és milyen módszerek segítségével folyik ez a munka. Egy nagyméretű szervezeti átalakítás során például láthattam, hogy a hétszáz embert érintő munka során – e vizsgálatokban „fő”-ként említették őket – valóságos, bérelt rakodómunkások tolták kétkerekű kocsikon a döntéshozók termébe a vizsgálatok anyagát. Az anyag szakszerű és alapos volt. A dön-

téshozók közül néhányan bele is kukkantottak a többoldalas grafikonokkal, oszlopdiagramokkal bővelkedő, spirál által összefogott iratokba.

Látnom kellett, hogy jómagam kisipari módszerekkel dolgozom. Ma is minden esetben egy emberrel folytatok megbeszélést. Nincsenek „módszereim”. Titkon megvallom, nem is hiszek a módszerekben. Úgy gondolkodom, hogy minden emberhez egyénre szabott „módszerre” van szükség. E módszerek „kidolgozása” akkor indul, amikor ügyfelünk belép az ajtón. Ha már ezer és ezer ember lépett be az ember ajtaján, az „új, személyre szabott módszer” kidolgozása – ha van hozzá lehetőség – egyre gyorsabban megy, egyre ritkább a tévedés. Az alkalmazott, egyénre szabott eljárásmódokból újra és újra tapasztalatokat szerezhethünk. Emlékszünk sikereinkre és kudarcainkra. Az alkalmazott eljárás, használat után – úgy vélem – eldobandó.

Nincsen honlapom, soha nem hirdettem magam. Kézről kézre adtak. Húsz éve dolgozom ezen a területen. Tapasztalhattam, hogy azt, amit „virágzó iparágnak” neveztem, a piac csaknem teljes mértékben elfogadta.

Beszéltem már arról, hogy a pszichológus fogadtatása az előidőkben kétféle lehetett. Vagy a kártyavető jósnőt, vagy a szerelőt látták benne. Mára a helyzet módosult. Vagy a hidegvíz előállításának gyártási technológiáját áruló ügyeskedőknek, vagy megfelelő felkészültségű specialistáknak tartják őket.

A pszichológia presztízsének és elfogadottságának növekedése bizonyos intelligenciaszint felett ma már nem teszi lehetővé a fölényes elutasítást. A személyügyi „tanácsadó” tevékenységet egyébként ma már nem is tekinti pszichológiai munkának a megrendelő. Az „emberi erőforrás” specialistáinak tekinti őket. Hogy eredményeiket hogyan érik el, az az ő dolguk. Ha nemzetközi cégről van szó, kétség sem merül fel, hogy a dolog komoly. Tapasztalhattam nem egyszer, hogy a szervezet emberi problémáinak megoldásához azért hív külső segítséget – „specialistát” –

a cég vezetése, hogy mintegy „letegye a gondját, mondván: „Ő ért hozzá, mondja meg ő, mit tegyünk”.

Azt is megfigyelhettem, hogy mivel ezek a vizsgálatok a szervezetet gyakran megterhelik, a munkában is okozhatnak fennakadást, és általában meglehetősen drágák, és a megrendelő nem szívesen venné tudomásul, hogy a ráfordított költség és fáradság nem hozott kielégítő eredményt.

A kapott eredményeknek egyetlen kontrollja az lenne, ha a házón belüli, „amatőr” ismereteket összevetnék a profik eredményeivel. Ilyen kontrollra nem láttam példát. Azt nem ritkán tapasztaltam, hogy a szervezet munkatársai egymás közt – folyosón, ebédlőben – nem értettek egyet a számukra ismertté vált eredményekkel, és le-sajnálták a lefolytatott vizsgálatot. Ellenpróbát azonban a megrendelők ugyanúgy nem tudnak tenni, mint ahogy egy vakbélműtétet sem kritizálhat a laikus beteg. Fogalma sincs róla, hogyan kell a vakbelet eltávolítani. Sok beteg azt se tudja, hol a vakbele, amíg nem fáj. Ennek ellenére gyakran figyelhettem meg, hogy ha személyi kérdésekben az igénybe vett profik véleménye egy-egy vezető, vagy a vezetők véleményével nem esett egybe, a vezetők minden esetben a saját véleményük alapján döntöttek. Nem vált nyilvánvalóvá az ordító ellentmondás: ha éppen a számodra fontos ügyben nem hallgatsz a profira, akkor minek az egész felhajtás?

Belekkukkantottam a „személyügyi tanácsadás” címszó alatt megtalálható vállalkozások ajánlataiba. Végtelenül gazdag és magabiztos a kínálat. A képzési lehetőségek is korlátlanok. Hétvégi kurzustól a több féléves, főiskolai végzettséget nyújtó képzési formákig terjed a választék. Ilyen biztatást is olvastam: „Előképzettség nem szükséges”.

Mihez?

Például: konfliktuskezelés, vezetői képességfejlesztés, motivációs technikák és egyebek.

Eszembe jutnak a felavatás izgalmaiban tipródó hallgatók, akik klinikai pszichológiai gyakorlatra érkeztek, és több heti hospitálás

után életük első kórelőzményének felvételére készültek; fehér köpenyben, igazi, élő beteggel először szembeülve. Igaz, nagy baj nem történhetett, hiszen mellettük ült a tanár. Ekkor még szó sem volt beavatkozásról, „kezelésről”, jószerivel csak azt kellett megkérdezni a betegtől, mi a panasza. Utána következett a részletekbe menő, hosszadalmas megbeszélése az első „élesben” történt bevetésnek.

Egy ilyen első próbálkozáshoz több mint négy évig kellett tanulni. Utána egy évvel – a diploma után – következtek a „kezdő” évek. A háton a „T” betűvel.

Úgy vélem, kemény egzisztenciális küzdelmekkel teli napjainkban, egyre személytelenebb és érdekvezérelt világunkban az emberekkel foglalkozó szakma meg kell becsülje a „kisipari”, „kézműves” módszereket. Legalább a fontos emberi ügyekben. Ezt a felfogást nemhogy nem tekintem idejétműltnek, hanem éppen ellenkezőleg: korszerűnek tartom.

Vagy nyolc-tíz évvel ezelőtt Angliában, Bath városában sétálva, módfelett megtetszett nekem egy gyönyörű fekete cipő. Nem tudván ellenállni a kísértésnek, bementem az elegáns üzletbe, és azon kaptam magam, hogy megveszem a drága jószágot. Több mint száz fontba került, nekem legalábbis nagyon drágának tűnt. Nyelviskolai tanárain el voltak ájulva a cipőtől. Kiderült, azért olyan drága, mert valami világmárka.

Ezt a cipőt valójában csak operába, zeneakadémiára meg egyéb úri helyekre való lévén, keveset hordtam. Autóval közlekedtem, a cipő jószerivel csak szőnyegen és parkettán járt. Nem telt bele fél év, a világmárka oldalsó varratai felfeslettek, kiderült, a bőrtalp jó, ha fél milliméteres. Így a cipellőt a szeméttárolóban kellett örök nyugalomra helyezni.

Ez nem a hirdetés helye, tehát nem merem pontosan meghatározni hol, de mindenesetre a Váci utca környékén egy pici, de roppant csinos üzletben újra megpillantottam egy gyönyörű fekete cipőt. A brit cipő elbűjíthatott volna mellette. Kétszer annyiba került, mint az, de neki se tudtam ellenállni. Persze, ezt a

cipőt nem lehetett csak úgy egyszerűen megvenni, mint tíz deka juhtúrót. Ő minta volt a kirakatban, egy cipőkészítő virtuóz mesterművei között. Méretet vettek a lábamról, és illő várakozás után átvehettem az elkészült műremeket.

Jó néhány éve hordom, el is szemtelenedtem, esőben is kimentem már benne az utcára. Ha kitisztítom, senki se mondja, hogy nem vadonatúj.

Túl fog élni.

Az emberi jelenség súlyos gondjaival-bajaival, sikereivel és kudarcaival az egyszeri és megismételhetetlen személyiséggel, meggyőződésem szerint nem lehet futószalagon, különböző kipróbált know-how-k segítségével boldogulni. Ki lehet deríteni, zavarja-e a munkát a légkondicionáló zúgása, hogy kielégítőnek tartják-e a munkatársak a gépi infrastruktúrát, vagy helyes-e megtiltani az épületben a dohányzást. Azokat a vizsgálati eredményeket azonban, amik például a vezetési stílusról, a munkahelyi elégedettségéről a munkatársak kapcsolatának milyenségéről és egyéb bonyolult, az emberre vonatkozó megállapításokról szólnak, igen nagy óvatossággal fogadom. Gyakran azt is csodálkozva nézem, mennyire megváltozott a helyzet. Alig néhány éve az ilyen jellegű vizsgálatokról nemcsak hogy nem is tudtak a vezetők, de nem is érdekeltek senkit. Az emberi jelenséggel foglalkozó szakma képviselőit vajmi kevésre becsülték. Az olyasféle „lila dolgokkal” mint a pszichológia, egy ipari vezető nem foglalkozott. Ném léteztek fejjavászok, tanácsadó cégek. A rendszerváltás után igen sok tanácsadó cég számára termett piac. Pedig hát – mint mondtam már korábban – az embernek fontos dologban tanácsot adni dőreség. Igaz, csak érzelmileg fontos ügyre áll, amit mondok. Utaltam már rá, olyan súlyú kérdésben, vigyek-e esernyőt, még hallgathatunk is egy meteorológusra.

Jó néhány esetben módom volt összevetni a nagyipari módszerekkel végzett vizsgálatok eredményeit, a magam kisiparilag előállított megállapításaival.

Mind az egyszerűbb, mind az összetettebb, „nagyipari” módszerrel készült vizsgálatokról elmondhatom, hogy ha eredményeiket összevetettem bizalmi, személyes viszonyra épülő tapasztalataimmal, az eredmények gyakran különböztek.

Emlékezetes számomra egy széleskörű elégedettségi vizsgálat végeredménye, amely a szervezet felső vezetőiről kért írásos véleményt. Hazai cég végezte a vizsgálatot. Az alkalmazottak egyikükről sem mondtak semmi rosszat. Az írásos beszámoló lényegében nehezen konkretizálható általánosságokat tartalmazott. Az egyik vezető kifejezetten pozitív minősítést kapott.

Amikor a velem bizalmi viszonyban lévőktől kértem véleményt – és ez a tájékozódás nem egy-két embert érintett –, a kulturált, jól nevelt értelmiségiekből kiborult az illető elleni düh. Egyik közülük, egy magasan képzett, finom modorú, egyetemen oktató igazi úr a kérdésre, hogy milyen ember az illető, hosszabb ingerült fejcsóválás után így fakadt ki: „Az az ember egy vaddisznó!”

Az én tájékozódásom előtt e „nagyipari” módszerrel lefolytatott vizsgálat névtelen adatszerzéssel, az ilyen vizsgálatoknál szükséges tárgyyszerűséggel, korrekt módon folyt le. Valójában teljesen zárható volt, hogy az elmondott vélemények személyhez köthetők. A válaszolóknak tehát nem volt okuk félelemre. A kérdésre adott válaszok mégsem a valóságot tartalmazták. A bizalmi viszonyon alapuló személyes adatgyűjtés nem névtelen. A válaszok mégsem fedték a korábban, az „idegeneknek” elmondottakat. Igaz, kérdéseimre újra és újra elhangzottak ezek a mondatok: „De ugye ez köztünk marad? Nehogy már elmondja ezt valakinek az isten szerelmére. Persze tudod, hogy ezt csak neked mondom...”

Példát mondanék arra, mit ér, ha kellő érzékenység, vagy durvábban fogalmazva, nem társul tehetség a tanultakhoz. Ha a hallgató süket a hallottakra.

Orvostanhallgatók gyakorlatain a beteggel való találkozást szerepjáték formájában gyakoroltuk. Sok szó esett arról, mikép-

pen kell tévedhetetlen módon felismerni, milyen stílusban közeljünk betegeinkhez. Hogyan tegyünk meg mindent, például azért, nehogy a tudományos akadémia tagját lebácsizzuk, vagy a kedves, barátságos, de „egyszerű” takarító nénit fejbe verjük a „hölgyem”-mel vagy „asszonyom”-mal. Természetesen rengeteg szó esett arról is, hogy ne tekintsük munkadarabnak az embert, mert nem minden ember egyforma, mint a gyufásdoboz.

Évtizedek óta szórakozásom a galopplovaglás. Jó dolog az. A versenystállók világa nem tűri a gyengeséget. Felelősséggel állíthatom, hogy a különösebb lelki finomsággal se errefelé találkozzunk a leggyakrabban. Amikor Hatujjú nevű lovastársamat – kezén, lábán tizenkét ujjá volt, innen a név – levágta az ágaskodó ló az istálló téglaborítású folyosójára, és a ló rá is zuhant, Hatujjú sípcsontja úgy pattant el, mint a hurkapálca. Fél lábon kiugrált az istálló elé, leült egy otthagytott vödörre, és szomorúan szemlélte a lábszárából kiálló sípcsontját. Hangos szó nem hallatszott. Az esés zajára odajött Bozsó bácsi a maga hetvenéves istálló-i múltjával, és kifinomodott lelkével. Miután meggyőződött róla, hogy a lónak nem történt baja, rápillantott Hatujjú lábára és a kifehérlő sípcsontra. Ingerülten így rivallt a sebesülthez (elnézést, egyenes idézet következik): „Hugyozd le, aztán eredj dolgozni, ne lapítsd itt...!”, és azt is brutális nyíltsággal megfogalmazta, hogy miét ne lapítsa a kárvallott. Bozsó bá' valószínűleg merő kényeskedésnek vélte, hogy a szerencsétlen Hatujjút, akinek ezalatt egy nyögését se hallottam, orvoshoz vittem. Nem bíztam ugyanis az öreg terápiás javaslatának eredményességében.

Nos, ehhez hasonló kemény legények dolgoztak ott, közöttük a vaskemény, ránézésre is kicsit óvatosságra intő küllemű Laci bácsi. Ő korántsem volt olyan kifinomult lélek, mint a fent említett terápiás javallatot tevő Bozsó bácsi.

Egyik hajnalon szörnyű gyomorgörcsének voltam tanúja, és azt a számára meglepő és érthetetlen ajánlatot tettem, hogy elviszem orvoshoz. Tudok rábeszélni. Fejcsóválva, de ráállt.

Igen kiváló specialistához vittem. Azt a vizsgálatot tartotta szükségesnek, amikor az ember hátsó kijáratába egy hatalmas szerkezetet dugnak, amivel odabent körbe lehet tekintgetni. A kiváló felkészültségű belgyógyász így fordult a Dzsingisz kán küllemű, villogó szemű, acélizmú, az őrjöngve bakozó, ötmázsás lovat vaskezéssel megfegyvelmező, nagyívó férfiúhoz:

– Most pedig bácsikám, megnézzük a popit!

A kimeredő szemű Laci bá' arckifejezése mindent elárult arról, hogyan gondolkodik a kitűnő belgyógyászlól.

Kisiettem a mosdóba röhögni.

Kiváló belgyógyászunk is megtanulhatta annak idején, hogy a beteggel finoman, barátságosan, emberségesen kell bánni. Alkalmazta is a tanultakat.

A tanultakhoz nem járult tehetség. A vastagbélhez kiválóan értett. Az emberről semmit se tudott. Akadnak ilyen orvosok.

E vidító történettel azt akartam dokumentálni, hogy bármilyen kitűnő és jól megtanult a módszer, ami a bonyolult emberi jelenséghez igyekszik közel segíteni bennünket, semmit se ér, ha nincs érzék, képesség, tehetség a „módszer” belső átélésére, megérzésére és megértésére. Még maximális jóindulat mellett se.

Egy okos kérdőív kitöltésénél megtörténhet, hogy az értékelhető információt a kérdőívvel kapcsolatban nem a korrekt módon megadott válaszok, hanem a kitöltő arckifejezése hordozza. Amire senki se figyel. Németországban láthattam, amint felső vezetők egy csoportjának vizsgálatát egy magnetofon vezényelte. A német vezetők engedelmesen ültek a magnetofon körül, várták, és teljesítették utasításait.

Egy vízmérnök, egy esztéta, egy expénzügyes, vagy egy érettségizett diák néhány félév alatt – ha részt vesz a gazdag kiképzési lehetőségek valamelyikében – sok mindent megtanulhat abból, ami megtanulható, de a gyakorlat semmivel sem helyettesíthető.

Aggodalmat keltő, hogy a munka világával foglalkozó rádióműsor vezetője egy olyan gyermekded, idéetlen kérdéssel for-

dulhat a „szakemberhez”, hogy hosszú hétvége után miképpen fogjunk munkához, nem érzékelve a kérdés életidegenségét, nevetséges voltát. Az még nagyobb baj, hogy a kérdezett erre a balga kérdésre nem áll részletekbe menően zagynálni valamit, ahelyett, hogy kellő udvariassággal visszautasítaná a blőd kérdést. Mert úgy megőrizhette volna a szakmája presztízsét? Már ha van mit megőrizni.

Sok olyan embert ismerhettem meg, akik részt vettek valamilyen csapatépítő, vezetési ismereteket, és gyakorlatot fejlesztő, konfliktuskezelési módokat ismertető és bemutató tanfolyamon, kurzuson, hétvégén. Néhány irracionálisan szkeptikus, vagy megközelíthetetlenül zárt, külső visszajelentések vételére képtelen személyiségen kívül a résztvevők többsége – ha a foglalkozások jó színvonalúak voltak – úgy érezte, kapott valamit, vagy éppen várakozásán felül sokat a foglalkozásoktól.

Fontos tudnunk, hogy a racionális megértés és egyetértés, a tanultak ismeretként történő elraktározása emlékezetünkben, egyáltalán nem jelenti azt, hogy az elsajátított ismeretek befolyásolni fogják a tevékenységünket. Éppen ezért igyekeznek szerepjátékokkal, és a legkülönbözőbb módszerekkel élményi szinten, belsőleg elfogadtatni a hallottakat e tevékenység vezetői. Ha bármilyen kitűnő módszert, hiteltelen személy közvetít, vagy a módszert mechanikusan alkalmazzák, az esti borozások közösségteremtő hatásán kívül a „képzés” még akkor is teljesen hatástalan marad, ha a résztvevők meggyőződésével áradoznak az átételekről. Részt vettem egy foglalkozáson, ahol a foglalkozás vezetője a nyilvánosság előtti szereplés esetén fellépő szorongásról, a lámpalázzról és annak megoldási módjáról beszélt kiszáradt ajakkal, akadozva, rákvörösen. Jóakarató hallgatósága szívesen sietett volna segítségére.

Megismétlem: bármilyen módszer mechanikus alkalmazása hatástalan. Jól vezetett foglalkozások megfelelő intelligenciával rendelkező, nyitott, befogadóképes résztvevő számára megvilá-

gosító élményekkel járhatnak. A rossz vezetőt, a vezetői képességgel nem rendelkező embert semmilyen módszer nem fogja jó vezetővé tenni.

Az első számú vezető támogatásával beépülve egy-egy szervezet társas közegébe, újra és újra tapasztalhattam, hogy a rohanó, sokszor igen súlyos feladatokkal túlterhelt emberek milyen mértékben hiányolnak emberi érdeklődést, figyelmet. Lírai megfogalmazással élve, „emberi szót”. Súlyos időzavarban, rohanó munkatempójú emberek hosszú, személyes gondjaikkal foglalkozó megbeszélésekre voltak kaphatók, és nem sajnálták rá az időt. A cég állapotról, gazdasági helyzetéről, személyi vonatkozásairól, terveiről, sikereiről és kudarcairól folyó megbeszélések haszna nem lebecsülendő. Ezek a megbeszélések a helyi körülményeket ismerő kívülállóval feszültségoldók, gondolatrendező hatásúak lehetnek. A fejek pszichés kiszellőztetését jelenthetik. Segítenek a belső rend helyreállításában vagy megteremtésében.

Beszélgetőársaim gyakran azon kapták magukat, hogy személyes gondjaikról folyik a szó.

Egy szervezet tagjainak alapos ismerete lehetővé tesz olyan beavatkozásokat, amelyeket a szervezet tagjai többnyire nem akarnak, és nem is tudnak megtenni.

Kaptam ilyen „megrendelést” egy közös irodában dolgozó társaság vezetőjétől: Az isten szerelmére, tegyek valamit, hogy kolléganőjük ne használjon valami – állítása szerint – „borzalmas szagú” illatszert, mert nem tudnak tőle megmaradni a szobában. Mindenki a fogát csikorgatja dühében. Senki se vállalta, hogy a hölgnél eljárjon az ügyben.

Kaptam olyan telefont is, menjek már fel a vezérhelyetteshez, mert az csak az asztalnál ül, maga elé néz, nincs előtte semmi, szót se szól, meg se moccan, még a feketéjét se itta meg. Felmentem, és miután visszatértem a szobámba, újra csengett a telefon. Bizonyos elégedettséggel hallhattam: „Köszönjük Zoli, már viccet mesél.”

Megcselekedtem, amit megkövetelt a haza!

Ha lenne honlapom, nem tudnám pontosan megfogalmazni tevékenységemnek ezeket az apróságait. Hogy hangzana például felkínált „termékként” ez: „Búval bélelt vezérigazgató negatív hangulatának pozitívvá formálása”. „Gyermeke balesete miatt kétségbeesett anya számára megbízható, emberséges sebész keresése.” „Indulattól gőzös fejű vezető lebeszélése a nyilvános üvöltözésről.”

Ha feszültségek támadnak egy társaságban, a csoport tagjai – mint az ügyben érintettek – előbb utóbb elveszítik még a maradék tárgyilagosságukat is. Amit – a dolgok természete szerint – önmaguk nem vesznek észre. Csakúgy, mint a családok belviszályainál a házi csaták résztvevői. Gyakran még a többé-kevésbé józan eszük is elszáll. A szervezet érdekviszonyain, a hierarchián kívül álló, de a helyzetet alaposan ismerő, kellő felkészültségű „tanácsadó” ezeket a helyzeteket különösebb nehézség nélkül rendezheti.

A szervezet fontosabb, és kevésbé jelentős feladatokat ellátó munkatársainak alapos ismerete lehetővé teszi a szervezet valódi állapotának megismerését. Az elfogadott, bizalmi személy helyzetébe kerülve ez a helyismeret módot ad egy informális visszajelentési tevékenységre, világosabb rálátást biztosítva az illetékesek számára.

Igen nagy óvatossággal kell itt tevékenykedni, nehogy a „fizetett besúgó” helyzetében találja magát az ember. El kell érni, hogy akivel beszélünk – bármiről –, biztos lehessen benne, hogy a tőle hallottak nem jutnak olyan fülekbe, amiből neki baja származhat. Könnyen belátható, hogy ha olyan valakivel osztok meg valamit, aki közvetlen kapcsolatban van a vezetőimmal, vigyázni kell a számra. Ha nem tudtam volna elérni, hogy elhiggyék, amit mondok: amire azt mondja, hogy maradjon kettőnk között az ott is marad, soha nem tudtam volna egy használható szót se kihúzni senkiből. De sokszor kaptam engedélyt, hogy elmondhassak valamit, amit bizalmas beszélgetésben hallottam.

Azért kértem engedélyt, mert tudtam, hogy amit én könnyen el tudok intézni, azt a beszélő – az ő helyzetében – képtelen lenne, vagy úgy hitte, hogy képtelen elintézni.

Figyelmeztetni egy sok minden mással elfoglalt „behavazott” vezetőt, ugyan veregesse már meg a vállát egyik igáslóként a kocsi kitarotán és lelkesen vonszoló, hűséges munkatársának, semmilyen negatív következménnyel nem fog jární. Különösen, ha meg is veregeti. Nehezebb helyzetbe kerültem, amikor annak kellett utánajárnom, mi a gond az üzem egyik fontos munkacsoportjában, mert – mint a vezér fejszójával elmondta nekem – „ott valami nem stimmel”.

Tizenkét hölgy dolgozott ebben a munkacsoportban. Nem volt könnyű, de végül is megtudtam, hogy a nemrégiben jött új főnök – bővérű férfiú – már szinte valamennyi beosztottjánál „próbálkozott”, mégpedig vajmi kevésbé kifinomult, úgy is megfogalmazhatnám, manuális eljárásokkal. Kiszolgáltatót emberek védtelenségével visszaélni – kevés ennél undorítóbb dologt ismerek. Különösen ebben a műfajban. Amikor tehát azon munkálkodtam – éspedig teljes és azonnali sikerrel – hogy az illető férfiútól a cég elbúcsúzzék, egyáltalán nem tartottam attól, hogy a beépített besúgó szerepébe szorulok. Pedig be voltam építve, és be is súgtam. Ha a hölgyek felé vitt az utam, jó szívvel könyveltem el a felém röppenő barátságos mosolyokat.

*

Ha az ember egy bizonyos fajta munkát végez élete legaktívabb évtizedeiben, meglehetősen megszokja azt a tevékenységet. Különösen így van ez, ha ezt a megszokott tevékenységet szinte mindvégig ugyanabban a szobában végzi.

Bármennyire is megnehezítettem annak felfedését, melyik intézmény volt az, ahol mindazt megtanultam, amit úgy vélem tudok, itt most elárulom, hogy az a Budapesti Orvostudományi, későbbi nevén Semmelweis Orvostudományi Egyetem.

Nemrégiben arra jártam. Éppen vizsgaidőszak lévén, mindenféle alkalomhoz öltözött, vizsgázní igyekvő lányokat, fiúkat, medikákat és medikusokat láttam terjengeni. Szomorkás nosztalgia vett erőt rajtam. Nagyon jó volt annak idején mindig fiatal, induló életekkel körülvéve élni. Jó volt tanítani.

Már semmi dolgom ezekkel a fiatalokkal, nem tudják mellettem elhaladva, mi mindent tanulhatnak tőlem. Egy civil vagyok számukra. Már nem mernék kopogás után be is nyitni egy orvosi rendelőbe azzal, hogy szervusztok.

Néhány évvel ezelőtt csengett a telefon. Már régen nem dolgoztam a klinikán. A Nemzeti Bank egy elegáns szobája volt a munkám helye. Egy férfi jelentkezett azzal, hogy ő doktor ez és az. Parancsolj – mondtam készségesen. Orvos volt, tehát a kaszt szokásai szerint automatikusan tegeztem.

– Ne haragudjon, tanár úr, hogy ezzel zavarom, nem emlékezhet rám, csak azért hívom, mert a napokban történt velem valami, amiről maga jutott eszembe. – Nem merete tegezni a tanár urat a nyilván meglett korú kolléga.

– Ugyan mi? – kérdeztem. Elmondta. Nehéz helyzetben jól állt helyt.

– Csak azért hívtam a tanár urat, mert én úgy hiszem, attól vagyok valamire való orvos, mert magához jártam gyakorlatra.

Ennél nagyobb bókot keveset kaphat az ember életében. Lám, fel is vagyok vele.

De hadd mondjak el egy másik mikroszkopikusnak tűnő esetet. Vizsgálatra kellett mennem a Honvéd Kórházba. Prózai dolog, de bele kellett pisilnem egy gépezetbe, ami valamit mért. Azt mondja a vizsgálatot végző orvos:

– Tessék várni, kimegyek, amíg a művelet tart.

– Hogy a jó istenbe! – szinte felkiáltottam. – Maga ilyesmire figyel?! Orvos létező?!

A kopaszodó főorvos úr elmosolyodott.

– Már nem tetszik emlékezni rám, a tanár úrhoz jártam gyakorlatra.

Majdnem elsírtam magam. Lehetséges, hogy én vagyok a nagy Levin?

Dolgom volt a klinikán, régi munkahelyemen. Otthonosan befelé haladva egyszer csak ezt hallom:

– Hova tetszik menni?! – A hang szemrehányó volt, kihallatszott belőle a rosszállás. Hogy képzeli ez? Csak úgy egyszerűen beront.

A felnőtt életem nappalainak nagyobbik részét ebben az épületben éltem le, és most megkérdezik, hova megyek. Hogyan lehetséges ez?

Nem volt udvariatlan, sőt nagyon kedves az ismeretlen portás, elmondtam hová igyekszem: Verebély doktort keresem.

– Verebély *professzor úr* – hangsúlyozta némileg kioktató, figyelmeztető hangszínnel a portás, és elmagyarázta – nekem! – hogy merre találom a *professzor urat*.

Meg is találtam a szőke, mindig jó kedélyű fiatalembert. Kévsébe szőkén és jó kedélyűen, túl a hatvanon. Professzorként.

Amikor az egyetemem el kellett hagynom, egy kicsit úgy éreztem, összedőlt a világ. Nem tévedtem nagyot, akkoriban tényleg éppen összedűlőben volt egy addig megingathatatlanul szilárdnak tűnő világ, de én a saját kisebb világomról gondoltam ezt. Hamarosan sokkal kedvezőbb körülmények közé kerültem. A fizetésemet össze se lehetett hasonlítani a borraivalóra méretezett klinikai zsebpénzszzerű jövedelmemmel. Titkárnőt kaptam és „kézbészt”, akikre semmi szükségem nem volt, alig tudtam megszabadulni tőlük. A Bank pompás, harmadik emeleti kétszobás irodájában módfelett idegennek, számkivetettnek éreztem magam.

Nem túl sok idő elteltével azonban mind jobban beépültem a Bank szervezetébe, feladatokat kerestem és kaptam. Amint elmondtam, hamar rájöttem, hogy egy szervezet egyéniség, és hogy egyáltalán nem kell kidobnom mindazt a fejből, ami

annyi év alatt felhalmozódott benne az „emberekkel való foglalkozás” éveiben.

A Bankban közel tíz évet töltöttem. Mind több szervezettel kerültem kapcsolatba, mind nagyobb biztonsággal mozgok az új területen, ahová a változó idő vetett.

Érdekes, izgalmas, változatos, hasznos, munka ez. Ha nehéz feladatok elé kerül az ember, akkor mondhatja okkal, hogy szeret élni.

Én szeretek.



X 109563

Dr. Varga Zoltán (1935–) évtizedekig pszichoterapeutaként dolgozott a Semmelweis Orvostudományi Egyetemen. Több évtizedes tapasztalatait a versenyszféra világában, egy ugyancsak „zárt rendszerben” sikerült „értékesítenie”, jelenleg is személyügyi tanácsadóként dolgozik.

megbízó és megbízott. A világcég azzal kívánta kifejezni a nagy volumenű munka megbecsülését, hogy gesztusként ideküldte európai vezetőjét. Mellette ültem, és a következő kérdést tettem fel a jóízűen falatozó úrnak:

– Mondja, uram, mit tesznek abban a helyzetben, ha egy cégnél folyó, hasonló jellegű vizsgálatuk egyik fontos végeredménye az, hogy maga a megrendelő teljesen alkalmatlan a cég vezetésére?

A válasz kimerítő és alapos volt:

– Ez a zöldborsmártás valóban kitűnő. Kíváló a konyha.

Makacs ember lévén még kétszer feltettem a kérdést. Harmadszorra kaptam meg a választ:

– Vajon ki fűrészeli az ágot, amelyen ül?
– mondta mosolyogva.

Bevallom, erre a megoldásra magam is gondoltam.”